

**UNIVERSITATEA TITU MAIORESCU
FACULTATEA DE PSIHOLOGIE**

PSIHOLOGIA RESURSELOR UMANE

CURS UNIVERSITAR: ZI, I.D.

LECTOR UNIV. DR. M.P. CRAIOVAN

BUCUREȘTI

PSIHOLOGIA RESURSELOR UMANE

lector univ. dr. M.P. CRAIOVAN

CUPRINS

	PAG.
1. Istoricul, locul și rolul psihologiei resurselor umane	3
Organizația	5
Grupul	14
2. Personalitatea umană – omul ca întreg	21
Abordarea constructivă a personalității	21
Tipologia probelor de cunoaștere a personalității	24
3. Motivația	25
Locul și rolul motivației în dinamica resurselor umane	25
Factorii motivatori	26
Teorii psiho-organizaționale privind motivația	28
4. Comunicarea în resursele umane	37
Comunicarea organizațională	37
Comunicarea resurselor umane	39
Optimizarea comunicării interpersonale	42
Comunicarea – factor-cheie în creșterea performanței organizaționale	43
5. Planificarea și recrutarea resurselor umane	49
Planificarea resurselor umane	49
Recrutarea resurselor umane	50
Tehnici de recrutare a resurselor umane	54
6. Selecția resurselor umane	57
Definire și caracteristici	57
Criterii de selecție	57
Activitățile procesului de selecție a resurselor umane	58
Interviul de selecție	61
7. Integrarea profesională	68

Natura și conținutul integrării profesionale	68
Conceperea unui program de integrare profesională	69
Metode de integrare profesională	71
8. Instruirea resurselor umane	74
Analiza de nevoi	75
Proiectarea programului de instruire	76
Instruirea propriu-zisă	76
Evaluarea programelor de instruire și formare profesională	78
9. Performanța profesională	79
9.1. Sistemul de evaluare a performanței	80
9.2. Metode și tehnici de evaluare a performanței	83
9.3. Implementarea sistemului de evaluare a performanței	88
10. Recompensele resurselor umane	90
10.1. Factorii care influențează mărimea recompenselor	91
10.2. Cerințe unei strategii de recompensare	92
10.3. Sistemul de salarizare	93
10.4. Structuri salariale	96
11. Natura și tipurile de conflicte din cadrul resurselor umane	101
11.1. Tipuri de conflicte	101
11.2. Cauzele conflictelor	103
11.3. Relația dintre putere și conflict	104
11.4. Sisteme de negociere și rezolvare a conflictelor	112
11.5. Strategiile mentale ale negociatorului	120
BIBLIOGRAFIE	126

Capitolul 1. ISTORICUL, LOCUL ȘI ROLUL PSIHOLOGIEI RESURSELOR UMANE

➤ *Istoric*

În anii '80, cerințele din domeniul social, care vizau eficiența și performanța, au impus adoptarea unor strategii de management în orice domeniu socio-economic. Aceste strategii au vizat organizarea, coordonarea, previziunea, antrenarea, motivarea, controlul și evaluarea organizațiilor, colectivelor și grupurilor umane implicate în procesul de productivitate.

Psihologia resurselor umane apare datorită unei necesități de eficiență și performanță în orice activitate, fenomen controlat de către management, care a fost factorul decisiv în nașterea acestei discipline.

Conceptul de *resurse umane* este mult mai general decât cel de *forță de muncă*. Dacă forța de muncă viza din punct de vedere psihologic calitățile umane pentru producerea de bunuri (până în 1990 intelectualii nu erau forță de muncă), conceptul de resurse umane vizează nu numai calitățile specifice necesare producerii de bunuri, ci și pe cele generale: personalitatea, grupul, organizația.

Primul curs de resurse umane s-a ținut în 1985 în California. În România, primul curs de psihologie a resurselor umane s-a ținut în 1990 la București.

➤ *Obiectivele psihologiei resurselor umane:*

Obiective strategice:

- Organizarea, planificarea și controlul membrilor organizației.

Obiective operaționale:

- Activitățile de conducere zilnică a grupurilor;
- Asigurarea unei atmosfere interpersonale optime pentru realizarea scopurilor organizației;
- Formarea și întreținerea calităților psiho-sociale necesare unei organizații (inventarierea potențialului psiho-social al unui individ și luarea de măsuri pentru creșterea potențialului psiho-productiv).

Psihologul de resurse umane nu lucrează singur, ci în echipă, pentru că, în funcție de mărimea organizației, nu se poate descurca singur, ci împarte munca cu sociologul, pedagogul, juristul, statisticianul, economistul.

Psihologul se ocupă doar de o parte din activitatea managerială. Scopul central este factorul uman. Factorul uman este foarte important pentru funcționarea sistemului organizației.

➤ *Etapale activității unui psiholog de resurse umane*

I. Conceperea sistemului de resurse umane

Trebuie luate în calcul obiectivele organizației:

- analiza sarcinilor și/sau activităților specifice obiectivelor urmărite; în funcție de aceasta se va concepe volumul organizației;
- stabilirea performanțelor minime individuale pentru fiecare activitate; în funcție de aceasta se fac ulterior integrări;
- determinarea tehnologiilor cele mai potrivite calităților umane și a modului de operare cel mai performant.

II. Proiectarea sistemului resurselor umane

- stabilirea de sarcini specifice;
- dimensionarea finală a necesarului de personal având în vedere doi vectori:
 - vectorul calitativ: urmărește specializarea optimă a personalului;
 - vectorul cantitativ: numărul optim de personal pentru îndeplinirea tuturor sarcinilor.
- constituirea grupurilor de activități; aceste grupuri trebuie constituite pe baza afinităților de ordin psiho-social existente între viitorii membri.

Metoda folosită tradițional în această privință, metodă neeficientă, grupa membrii grupurilor de activități în ordine alfabetică.

- determinarea costurilor pentru susținerea activității, investițiilor, drepturilor resurselor umane;
- proiectarea comunicațiilor interumane;
- proiectarea sistemului informațional în baza căruia psihologul controlează grupul;
- proiectarea normelor de echitate moral-valorice. În genere, personalul se întrunește doar pentru sarcini și sancțiuni, mai rar pentru aceste norme.

III. Constituirea propriu-zisă a sistemului de resurse umane

- recrutarea, orientarea preliminară, selecția, orientarea finală, instruirea și integrarea personalului în organizație conform concepției proiectate de psiholog.

IV. Funcționarea optimă a sistemului de resurse umane

- Repartizarea personalului conform potențialului psiho-social avut. Este necesar să se investigheze potențialul psiho-social, o investigație de durată, nu episodică (minimum 3 luni). În funcție de prognosticul psihologic se realizează reorientarea profesională.
- Realizarea adaptării personalului la obiectivele organizației. Există uneori un conflict între obiectivele personale și cele ale organizației.
- Realizarea omogenizării grupurilor sub aspect atitudinal și comportamental. Este important ca grupurile existente să fie în stare de armonie intergrupală și intragrupală. Comunicarea și motivația au un rol important în realizarea omogenizării.
- Stabilizarea personalului pe tipuri de activități conforme cu pregătirea profesională și structura psihosocială a fiecăruia. Stabilizarea nu este permanentă, ci relativă, întrevăzându-se în permanență posibilitatea ajungerii într-un post mai bun.

- Evaluarea permanentă a personalului este foarte importantă pentru a putea eficientiza activitatea organizației, a dinamiza activitatea, iar în ce-l privește pe individ, pentru a promova acțiunile lui de dezvoltare. O evaluare permanentă nu poate să vină doar de la un singur psiholog.
- Motivarea permanentă a personalului prin strategii de motivare colective și individuale. Utilizarea elementului surpriză.
- Proiectarea și securitatea activităților;
- Realizarea de relații cu familia, comunitatea, sindicatele.

V. Întreținerea sistemului de resurse umane

Are ca obiectiv circulația și fluctuația personalului.

- Asigurarea cu personal performant și din punct de vedere psihosocial;
- Asigurarea unui climat profesional optim în organizație;
- Aplicarea unei politici eficiente a conflictelor;
- Realizarea echității și evitarea discriminărilor.

VI. Dezvoltarea sistemului de resurse umane

- acomodarea personalului cu cerințele mediului social, economic, politic, tehnologic, ecologic;
- elaborarea de programe de formare și perfecționare;
- evaluarea eficienței.

Entitățile structurale ale resurselor umane sunt:

1. **organizația;**
2. **grupul;**
3. **indivizii.**

1. 1. ORGANIZAȚIA

Apare la intersecția dintre strategiile de acțiune colectivă și abilitățile individuale. În genere, organizațiile au existat de la început, dar în sens științific, acestea au apărut odată cu constituirea breslelor profesionale. Industrialismul a consacrat organizația ca structură fundamentală de acțiune și interacțiune în orice domeniu. Max Weber afirmă că, din punct de vedere tehnic, statul modern este, în mod absolut, dependent de structura birocratică a organizației.

O dată cu apariția economiei monetare în secolul XX se generalizează și birocrăția organizării ca formă de relaționare a acțiunilor colective. Azi trăim într-o societate a organizațiilor.

Organizațiile reprezintă una din componentele structurale și funcționale esențiale ale sistemelor sociale, prin care se asigură racordarea intereselor sociale cu cele ale diferitelor tipuri de grupuri și persoane.

La nivelul organizațiilor se fixează obiectivele concrete prin care se asigură funcționarea sistemului social global, dar care corespund și intereselor membrilor care le compun.

Conceptul de organizație poate fi abordat și definit în mai multe perspective cu sensuri complementare, acestea fiind totodată și direcțiile principale de abordare a oricărui sistem social:

- *dimensiunea logic-principală*, care relevă regulile de raționalitate care fundamentează activitățile sistematice ale colectivităților umane;
- *dimensiunea funcțional-procesuală*, care reflectă dinamica desfășurării în timp a sistemului de interacțiuni prin intermediul cărora organizațiile se formează, se dezvoltă și se manifestă activ în viața socială;
- *dimensiunea structural-obiectuală*, care exprimă sistemul concret și stabil de interacțiuni dintre elementele ansamblului (persoane, grupuri).

➤ ***Caracteristicile organizației*** (necesare pentru ca organizația să existe):

► Organizația este specializată, are o misiune căreia îi sunt asociate anumite obiective, scopuri. Eficacitatea și eficiența serviciilor unei organizații sunt cu atât mai mari cu cât acestea se concentrează mai clar și cu distincție pe realizarea unei anumite misiuni.

► Organizația convertește tehnici și tehnologii în servicii necesare societății. Oferă posibilități de continuare a producerii și cunoașterii de tehnici specializate, perpetuându-și astfel propria activitate. Ea nu poate exista dacă este statică. În funcție de necesități se specializează și respécializează.

► Organizația se fundamentează pe grupuri de oameni între care se derulează interacțiuni orientate de obiective comune. Organizația este o structură de interacțiuni reglementate de reguli formale și informale și generatoare de acțiuni colective centrate pe scopurile organizației. În lipsa acestor reguli, organizația se dezintegrează. Aceste reguli necesită o construcție permanentă, conformă cu obiectivele urmărite de organizație, dar în același timp și cu obiectivele individuale ale membrilor organizației. Organizațiile din societățile democratice nu impun reguli statice, ci construite de comun acord cu toți membrii organizației.

► Conducerea organizației trebuie să fie caracterizată de raționalitate. În lipsa acestei caracteristici organizația poate ajunge la scopuri aberante.

Caracteristicile mai sus menționate coexistă, deteriorarea uneia ducând la deteriorarea celorlalte. Deteriorarea poate duce la dezintegrarea organizației sau la pierderea scopurilor ei.

Aceste caracteristici dau identitate unei organizații.

➤ ***Caracterizarea organizațiilor***

Organizațiile sunt sisteme psihosociale care au anumite trăsături și caracteristici comune, indiferent de natura lor:

- a. sunt ansambluri umane constituite, în care se desfășoară interacțiuni sistematice și ordonate, pe baza unui model interacțional explicit (organigrama);
- b. au obiective explicit formulate, la care aderă toți membrii organizației;
- c. dezvoltă o structură internă care reflectă pozițiile, ierarhiile și relațiile funcționale dintre acestea;
- d. prezintă o diferențiere internă a pozițiilor, funcțiilor, atribuțiilor, rolurilor și activităților prin care se manifestă atât pe orizontală, în raporturile de coordonare a părților, cât și pe verticală, în raporturile de subordonare;

- e. manifestă o dinamică structurală și funcțională, în strânsă legătură cu gradul de realizare a obiectivelor constitutive;
- f. posedă anumite grade de libertate în raport cu stările pe care le poate adopta atât în plan intern cât și extern;
- g. păstrează raporturi dinamice cu mediul extern (instituții, alte organizații, grupuri, persoane), pe fondul unei autonomii organizatorice și funcționale relative;
- h. dezvoltă mecanisme de autoreglare.

➤ *Clasificarea organizațiilor*

- a. după *natura obiectivului urmărit*, organizațiile pot fi:
 - *economice* (întreprinderi industriale și comerciale);
 - *financiare* (bănci, fonduri mutuale sau de investiții);
 - *politice* (partide, grupuri ideologice militante);
 - *religioase* (Biserica națională, sectele religioase);
 - *culturale* (uniuni artistice, teatre, asociații de promovare a valorilor culturale);
 - *educaționale* (sistemul de școli, universități);
 - *militare* (armata, poliția, gărzi naționale, grupuri paramilitare);
 - *juridice* (judecătoria, tribunale);
 - *umanitare, sportive, civice, administrative*.
- b. în funcție de *gradul de structurare internă* și de modul cum se realizează aceasta, organizațiile pot fi:
 - *formale*: înalt grad de structurare, reglementări stricte provenite de la o instanță superioară sau elaborate de chiar organizatorii sistemului;
 - *informale*: grad redus de structurare; flexibilitatea relațiilor interne și externe este mult mai mare, există mai multe grade de libertate în evoluția sistemului.
- c. după *direcția de structurare a raporturilor funcționale dintre membri*, organizațiile sunt:
 - cu *structură orizontală*: dezvoltă preponderent raporturi de coordonare reciprocă;
 - cu *structură verticală*: structuri ierarhice piramidale, în care fiecare nivel este subordonat funcțional celui superior.
- d. în funcție de *relațiile cu mediul social extern*, organizațiile pot fi:
 - *închise*: obiectivele, reglementările și normele de funcționare sunt elaborate exclusiv în perimetrul organizației respective, selectarea și adeziunea membrilor este controlată din interior;
 - *deschise*: adeziunea membrilor este liberă, depinzând în cea mai mare măsură de propria lor inițiativă.
- e. după *durata de funcționare*:
 - *temporare*: existența lor e legată de un anumit proiect, care odată realizat implică automat desființarea organizației;
 - *permanente*: nu au un anumit termen de funcționare.

- f. după *gradul de transparență* referitor la obiectivele și normele de funcționare, organizațiile pot fi:
- *transparente*;
 - *semitransparente*;
 - *oculte*.
- g. în funcție de *temeiurile pentru care oamenii acceptă legitimitatea autorității* în cadrul diferitelor sisteme sociale (conform lui Weber):
- *organizația orientată pe lider* – exercitarea autorității se bazează pe calitățile personale ale liderului;
 - *organizația patriarhală* – autoritatea este acceptată în virtutea tradiției și datinilor unanim acceptate de membrii colectivității;
 - *organizația birocratică* – bazată pe un sistem de autoritate rațional-legală în care regulile, normele și criteriile de funcționare sunt riguroși și explicit formulate.

➤ ***Funcțiile psihosociale ale organizațiilor***

- ordonează și structurează viața socială pe diferitele ei coordonate: civice, politice, juridice, educaționale, militare, sportive, culturale, religioase;
- asigură formularea și îndeplinirea unor categorii de obiective sociale, în termeni de realism și eficiență;
- racordează problematica macrosocială la cea microsocială, realizând puntea de legătură dintre imperativele generale ale societății și trebuințele, aspirațiile și particularitățile psihosociale ale grupurilor și membrilor societății;
- influențează sistemul instituțional, în sensul optimizării acestuia pe criteriile oferite de realitatea vieții sociale și în funcție de trebuințele psihosociale ale membrilor și grupurilor;
- asigură cadrul integrării sociale și modelării psihosociale a membrilor societății, oferind și impunând un sistem de valori, norme și modele comportamentale și acționale;
- dezvoltă mecanisme psihosociale specifice prin care se realizează autoconservarea, menținerea limitelor și dezvoltarea adaptativă a organizațiilor.

➤ ***Factori generali implicați în performanța organizației***

Performanța este funcție de o serie de factori individuali, psihosociali și socio-organizatorici, dintre care:

- Particularitățile psiho-fizice ale membrilor, nivelul lor de pregătire profesională, experiența de care dispun și **motivațiile de care sunt animați**;
- Compoziția și gradul de structurare a grupului, experiența acumulată în activități comune, calitatea leadership-ului, climatul psihosocial existent în grup, funcționarea relațiilor interpersonale dintre membri și gradul de congruență a structurilor psihosociale de grup;

- Natura sarcinii, gradul de structurare a acesteia, experiența socială dobândită în respectivul domeniu de activitate și mijloacele materiale și tehnice de care dispune grupul;
- Influența organizației asupra grupului, relațiile dintre grupurile aceleiași organizații, modul general de control asupra activității și recompenselor sociale acordate pentru activitatea depusă, climatul social general ș.a.

➤ ***Factori psihosociali implicați în performanța organizației***

În cadrul organizațiilor acționează aceleași categorii de procese psihosociale fundamentale ca și în cadrul microgrupurilor sociale:

- procese motivațional-atitudinale;
- procese de realizare a sarcinii;
- procese de comunicare;
- procese de influență;
- procese socio-afective;
- procese participativ-axiologice.

Procesele motivațional-atitudinale

În cadrul organizațiilor interferează și se condiționează reciproc trei categorii de factori motivaționali:

- a. factori specifici structurii motivaționale individuale, cu valoare infrastructurală – trebuințele, motivele, interesele și aspirațiile care-i sunt specifice unei persoane, formate în ontogeneză, în afara respectivului cadru organizațional;
- b. factori motivaționali de grup, generați și modelați prin intermediul proceselor psihosociale de grup și care se manifestă exclusiv în acest cadru;
- c. factori motivaționali generați exclusiv ca urmare a apartenenței la o anumită organizație, cu valoare suprastructurală în raport cu primele două categorii, pe care le influențează selectiv, în funcție de poziția ocupată la un moment dat în cadrul sistemului.

Fiecare persoană vine în cadrul unei organizații cu o structură motivațională proprie, dar care se adaptează și se ajustează în contextul interacțiunilor grupale.

Are loc o polarizare și o vectorizare a factorilor motivaționali individuali pe criterii de convergență, complementaritate sau chiar divergență, însă pe fondul unei interdependențe și stabilități relative.

Pe măsură ce organizația se maturizează, această structură integrează noi elemente care țin de caracteristicile sistemului și de poziția ocupată în raport cu alte organizații și instituții sociale.

Momentul constituirii structurii motivaționale precede, într-o oarecare măsură încheierea structurilor de autoritare și a celor afective.

Corelativ vectorilor motivaționali se manifestă și atitudinile interpersonale, cele față de activitate și organizație ca întreg – se poate vorbi de o structură motivațional-atitudinală care exprimă cu mare fidelitate raporturile intra și intergrupale, capacitatea sarcinii de a polariza eforturile membrilor, funcționalitatea sistemului de conducere, coeziunea organizațională, potențialitatea de conflict intern.

În consecință, structura motivațional-atitudinală va deține o pondere considerabilă în dinamica grupurilor componente și a organizației ca întreg.

Procesul de realizare a sarcinii

Analiza complexă a unor categorii de sarcini foarte diferite (productive, științifice, de proiectare, educaționale, militare ș.a.), a evidențiat faptul că acestea pot fi definite pe trei dimensiuni complementare:

- a. *dimensiunea fizico-substanțială* – reflectă natura elementelor materiale și a transformărilor fizico-mecanice pe care le implică realizarea sarcinii;
- b. *dimensiunea structurală* – evidențiază modul optim de divizare a sarcinii generale în subsarcini care pot fi realizate independent în cadrul diferitelor departamente ale organizației;
- c. *dimensiunea funcțională* – relevă configurația necesară a relațiilor funcționale dintre membrii grupurilor și dintre departamente, care asigură realizarea optimă a sarcinilor particulare și generale.

Structura funcțională a sarcinii are o importanță majoră atât în ceea ce privește analiza psihologică a activităților, cât și în ceea ce privește funcționarea organizației.

Realizarea sarcinii generale a unei organizații presupune divizarea acesteia pe subsarcini distribuite spre rezolvare diferitelor departamente; în funcție de natura sarcinii generale și a tehnologiilor folosite, între sarcinile particulare distribuite spre realizare diferitelor compartimente vor exista anumite relații funcționale: de timp aditiv, complementar, convergent, conjunctiv, disjunctiv sau compensator.

Procesele de comunicare

Desfășurarea tuturor activităților din cadrul unei organizații este condiționată, în mod esențial, de calitatea proceselor comunicaționale care au loc la nivel interdepartamental, intergrup și interpersonal. Cele mai multe disfuncționalități apărute în organizație se datorează în mare măsură unor rețele și procese comunicaționale nesatisfăcătoare în ceea ce privește conținutul, modul de desfășurare și modalitățile de utilizare a informației vehiculate.

Informația vehiculată poate fi de mai multe tipuri: tehnologică, organizatorică, de evaluare și control, de coordonare socială și de consum psihologic. Pentru fiecare tip de informație există sau se formează spontan, în mod informal, anumite rețele de circulație a informației respective, rețele ce sunt caracterizate printr-o serie de parametri: forma de structurare, gradul de centralitate, capacitatea informațională, viteza de transmitere și capacitatea de corecție a erorilor de mesaj.

Procesele de influență

Orice formă de organizare presupune, întotdeauna și în mod necesar, un sistem de autoritate care constă din ansamblul factorilor psihosociali prin care se orientează, controlează și influențează comportamentele, atitudinile, motivațiile și sentimentele membrilor unei organizații. Acest sistem poate fi:

- formal sau informal;
- concentrat sau difuz;
- personalizat sau impersonal;
- de ordin material sau ideologic;

- real sau invocat;
- cu acțiune permanentă sau temporară;
- cu autoritate exercitată direct sau prin mandat.

Autoritatea unei organizații și capacitatea acesteia de a exercita o influență cât mai mare asupra comportamentelor intra- și extraorganizaționale depind de următorii factori:

- importanța socială a obiectivelor explicite și implicite ale organizației;
- semnificația care se acordă, în plan social, psihosocial și individual acestor obiective;
- convergența dintre obiectivele organizației și cele care corespund vectorilor motivaționali individuali și de grup: interese materiale și spirituale; trebuințe legate de protecție și integrare socială;
- capacitatea organizației de a crea un cadru favorabil structurării unor microgrupuri care să susțină în plan informal valorile, normele și activitățile specifice;
- performanțele reale obținute de organizație în îndeplinirea obiectivelor sale;
- raporturile organizației cu alte diferite instituții ale sistemului social.

Procesele socioafective

Personalul unei organizații se structurează funcțional ca un grup secundar, format din mai multe grupuri primare, aflate în anumite raporturi de conexitate; în consecință, raporturile socioafective dintre membri se dezvoltă în forme mai complexe:

- se decelează o structură socioafectivă la nivelul celor mai mici unități funcționale (atelieri, birouri, laboratoare) în care membrii interacționează direct și constant la realizarea unei sarcini comune;
- se determină configurația sociometrică la nivelul grupului secundar structurat la nivelul unor compartimente de rang superior: secții, sectoare; grupul secundar rezultă în urma conexării funcționale a mai multor grupuri primare; calitățile profesionale și psihosociale ale zonelor de conexare dintre mai multe grupuri primare vor condiționa în mod esențial performanțele în cadrul departamentului respectiv.

Procesele participativ-axiologice

Dinamica integrării și participării la viața de grup implică cinci niveluri calitativ distincte, însă interdependente funcțional:

- a. *nivelul comportamental* – presupune constituirea spontană și progresivă a unui sistem de interacțiuni, în care fiecare membru participant desfășoară un rol strict comportamental-acțional, derivat din natura sarcinii asumate sau care este impusă grupului spre rezolvare;
- b. *nivelul emoțional* – implică apariția și manifestarea unor emoții și sentimente de grup, pe fondul interacțiunilor comportamentale; stările afective se structurează atât în raport cu ceilalți membri, cât și în ce privește obiectivele activității, condițiile desfășurării acesteia, rezultatele obținute sau evenimentele care pot apărea în acest context;

- c. *nivelul normativ* – cuprinde un ansamblu organizat de reprezentări, idei și reguli, larg împărtășite de către membri, despre tot ceea ce constituie aspecte ale vieții de grup și organizație;
- d. *nivelul teleologic* – presupune apariția și adoptarea unui set de reprezentări și idei despre ceea ce constituie obiectivele și scopurile fundamentale ale grupurilor și organizației de apartenență, precum și despre modul cum aceste obiective trebuie îndeplinite pentru a justifica existența, afirmarea și recunoașterea publică a respectivelor structuri sociale;
- e. *nivelul axiologic* – set de interpretări despre ceea ce este grupul sau organizația, despre ceea ce ar fi dorit să devină și despre ceea ce ar trebui făcut pentru a se atinge acest ideal valoric.

➤ *Structura internă a organizațiilor*

O abordare a structurii organizațiilor este de obicei realizată dintr-o perspectivă sociologică, care pune accent pe trăsăturile formale și nu pe cele individuale (comportamente, atitudini, satisfacție, motivație).

În sens larg, existența oricărei structuri, presupune existența unui număr de elemente între care se stabilesc relații relativ stabile.

Structura organizațiilor este definită, în general, prin variabile care descriu specificul organizației ca întreg sau relațiile dintre diferitele sale subunități:

- mărimea organizației;
- numărul nivelurilor ierarhice (diferențierea pe verticală);
- gradul în care se realizează coordonarea între departamente;
- numărul unităților funcționale (diferențierea pe orizontală);
- ierarhia de autoritate și responsabilitate.

Conform principiilor managementului clasic dezvoltate de Taylor și Fayol, există posibilitatea găsirii unei structuri de organizare optime, adecvate oricărei situații.

Aceste principii au fost depășite de cercetările anterioare anilor 50, care au accentuat faptul că structura este puternic influențată de interacțiunea organizației cu mediul, evidențiind caracterul de sistem deschis al organizației.

Componentele majore ale structurii organizaționale pot fi clasificate în cinci mari variabile:

1. complexitatea;
2. formalizarea;
3. intensitatea administrativă;
4. centralizarea;
5. mărimea.

1. **Complexitatea** – se referă la gradul de specializare, diferențiere sau diviziune a muncii.

Sunt incluse: numărul de niveluri ierarhice (diferențiate pe verticală), numărul de departamente (diferențiate pe orizontală) și numărul de activități (diviziunea muncii sau specializarea).

Complexitatea reflectă gradul de diferențiere dintre subunitățile organizației. Specializarea se realizează în funcție de trei factori:

- tipul de activitate (diferențiere funcțională);

- tipul de produse sau servicii (diferențierea bazată pe produs);
 - localizarea geografică (diferențiere geografică).
2. **Formalizarea** – se referă la gradul în care organizația respectă normele de comportament ale membrilor săi, printr-un sistem de reguli și reglementări formale.

Formalizarea are în vedere și gradul de constrângere al regulii, măsura în care organizația va tolera abaterile comportamentale de la reguli.

3. **Intensitatea administrativă** – este determinată de raportul dintre cantitatea forței de muncă administrative (de execuție) și a celei de conducere (control) pe care o angajează organizația în scopul realizării funcțiilor de coordonare și control.
4. **Centralizarea** – se referă la locul geometric de luare a deciziei. Când decizia este luată de cei de la vârful ierarhiei organizației, este centralizată.

Când autoritatea deciziei este delegată spre nivelurile inferioare, organizația este descentralizată.

Problema distribuției autorității deciziei într-o organizație este dependentă de condițiile concrete în care funcționează organizația, tipul mediului în care activează, precum și mărimea sa și de tipul deciziilor.

Organizațiile mari, dispersate geografic și care funcționează în medii dinamice și competitive vor avea tendința de a adopta un grad mai mare de descentralizare.

Descentralizarea depinde de:

- competența persoanei căreia îi este delegată autoritatea de a lua decizii, încrederea superiorului în competența subordonatului;
 - disponibilitatea informațiilor relevante necesare luării deciziilor;
 - considerarea gradului de impact al deciziei – se referă la urmările posibile ale deciziei, dacă ele afectează mai mult de o unitate/departament din organizație, autoritatea deciziei respective trebuie să revină conducătorului care avea responsabilitatea unităților afectate de decizie.
5. **Mărimea organizației** – se referă la numărul membrilor organizației și reprezintă o variație importantă a structurii organizaționale. Creșterea mărimii organizației poate produce mutații în forma structurii, efectele sale fiind cunoscute sub numele de „dilema organizațională”.

Creșterea mărimii organizaționale determină atât o diferențiere în mai multe niveluri ierarhice, cât și a numărului de departamente (diferențiere pe orizontală).

Numărul mare de departamente dintr-o organizație, pune problema comunicării și coordonării acestora, iar specializarea accentuată determină creșterea autonomiei departamentelor și a competenței necesare luării deciziei.

Se ajunge la situația în care pentru a se realiza coordonarea se multiplică personalul de control, a.î. eforturile suplimentare de control și coordonare depășesc beneficiile diferențierii și specializării și organizația încetează să se mai dezvolte.

6. **Extinderea** – se referă la gradul de acoperire spațială a unui teritoriu în care o organizație este îndrituită să își desfășoare activitatea; se au în vedere: sectoarele urbane, localități rurale și urbane, județe etc.

Extinderea este relevantă pentru organizațiile politice, civice sau administrative.

7. **Activismul** – se referă la proporția și intensitatea activităților specifice desfășurate de personalul unei organizații în cadrul acesteia, corelativ cu gradul de implicație al organizației în viața socială.

Cunoașterea acestui indicator este importantă pentru deciziile privind organizarea și desfășurarea diferitelor categorii de activități din cadrul unei organizații.

8. **Deschiderea** – este un indicator calitativ al tipului de relații existente între organizație și mediul social extern.

Gradul de deschidere al unor organizații poate varia în limite largi, în funcție de natura lor și de legile care le reglementează funcționarea.

De regulă, se acceptă un grad redus de deschidere pentru instituțiile militare, cele de informații sau care desfășoară cercetări cu caracter strategic.

➤ *Natura organizațiilor*

Practica organizațională depinde în mod semnificativ de următoarele teme centrale:

- natura comportamentului uman;
- rolul raționalității și al motivației în structurarea comportamentului organizațional;
- influența pe care mediul organizațional o exercită în plan psihoindividual și psihosocial.

Teoriile raționalității omnisciente

Conform școlii anglo-saxone, comportamentul uman într-un cadru organizațional este considerat strict rațional, urmărind consecvent, pe criterii logice, optimizarea câștigurilor materiale. Omul este văzut, în primul rând, ca homo economicul.

Premise:

- membrii organizațiilor dețin toate informațiile necesare și posedă o capacitate nelimitată de prelucrare a lor;
- caută soluțiile optime, selectând în mod logic opțiunile posibile;
- au o idee clară asupra preferințelor lor.

Limite:

- informația unui decident este, cel mai adesea, incompletă și prelucrată fragmentar, din lipsă de timp, carențe de gândire sau de imaginație etc.
- optimizarea soluțiilor nu este posibilă datorită complexității situațiilor concrete și multitudinii analizelor pe care le presupune acest fapt, corectiv cu limitele operaționale ale intelectului uman.

Teoriile motivaționale

Deplasează accentul asupra relațiilor umane dintre membri și asupra motivației complexe a acestora și consideră că organizațiile constituie cadrul general și necesar în care pot și sunt satisfăcute o serie de trebuințe psihologice fundamentale, dintre care cele mai multe au un accentuat caracter psiho-relațional: nevoia de afiliere și integrare socială, nevoia de recunoaștere, de prestigiu și de participare la decizii, nevoia de comunicare pozitivă etc.

Aceste teorii înlocuiesc conceptul clasic al lui *homo economicus* cu cel de *om complex*, în care climatul psihosocial interior resemnifică toate aspectele vieții și activității din cadrul organizației.

Teoriile psihosociologice

Din această perspectivă teoretică, organizațiile trebuie interpretate ca sisteme neunivoce, în care fenomenologia psihosocială subiacentă funcționării acestora este uneori mai importantă decât valoarea structurantă a obiectivelor formale.

Crozier și Friedberg definesc organizațiile ca o rețea structurată pe raporturi de putere și de dependență, prin care persoanele sau grupurile negociază schimbul de comportamente de care are nevoie fiecare pentru apărarea intereselor și pentru a-și duce la îndeplinire sarcinile și obiectivele, indiferent cât de vagi sau intuitive ar fi acestea.

Teorii sistemice și sociologice

Pun accentul asupra aspectelor sociologice și macrosistemice ale organizațiilor; s-a constatat că eficiența activităților din cadrul organizațiilor este condiționată în mod semnificativ și de o serie de alți factori cu caracter dinamic:

- relațiile internaționale;
- relațiile organizație-mediul natural și sociocultural;
- raporturile dintre natura activităților interne și a obiectivelor urmărite, pe de o parte și tehnologiile folosite, pe de altă parte;
- structura internă a organizațiilor;
- distribuția fluxurilor informaționale;
- condiționările economice, politice, juridice și culturale asupra structurii și dinamicii organizaționale.

1.2. GRUPUL.

S-a afirmat, în mod eronat, că un grup există atunci când două sau mai multe persoane se definesc ele însele ca membri ai aceluiași grup și când existența lor este recunoscută de o terță persoană. *Caracteristici* necesare pentru că un conglomerat de persoane să se poată defini ca grup:

- Să existe unitate de timp și loc, asocierea spațio-temporală „umăr la umăr” – distanța interindividuală minimală.
- Să existe rațiunea de a fi și de a rămâne împreună (criteriul istoric temporal). Aceasta nu implică existența unor obiective identice la nivel individual, ci doar aderarea la obiectivele grupului. În acest sens nu se presupune doar un trecut comun ci, cu necesitate, un prezent și viitor comun.
- Trebuie să existe un destin relativ comun tuturor: participanții vor împărtăși într-o măsură variabilă evenimente sau experiențe precum și efectele acestora.
- Posibilitatea perceperii și a reprezentării fiecărui membru de către ceilalți. Astfel, pentru a forma un grup nu este suficientă prezența față în față a membrilor, ci se

impune ca fiecare membru să-și formeze în timp o reprezentare cinetică despre toți ceilalți membri ai grupului.

- Grupalitatea să fie percepută de toți membrii componenți ai grupului; aceștia trebuie să-și formeze o intimitate a grupului, iar grupalitatea trebuie să fie recunoscută și de alte grupuri.
- Posibilitatea de instaurare a unui proces interactiv efectiv între toți membrii grupului. Este necesar să se realizeze două condiții:
 1. comunicarea (verbală și nonverbală) să includă toți membrii;
 2. membrii să se influențeze reciproc.

Se exclude astfel piedica cea mai mare în constituirea unui grup: anonimatul și, o dată cu acesta, și depersonalizarea acțiunii, favorizându-se astfel legătura afectivă.

Psihologul de resurse umane acționează asupra (1) organizației, (2) mediului de lucru și asupra (3) individului.

Organizațiile sunt organisme artificiale constituite în timp relativ scurt; de aceea, acțiunea asupra lor este cea mai dificilă. În timp, în organizații apar grupurile: structuri naturale bazate pe activitatea interpersonală, care dau individului posibilitatea să se desfășoare în mod direct.

Psihologul de resurse umane poate mult mai ușor să lucreze cu grupurile dintr-o organizație, fiind naturale și permițând lipsa formalismului.

Weber este cel care a definit birocrăția (vezi mai sus). După Weber, organizația birocratică trebuie să se bazeze pe două principii: raționalitatea și legalitatea. Birocrăția impune și unele sacrificii sociale, cum ar fi depersonalizarea.

Un alt factor de risc al unei organizații este *cumulul de funcții*. Persoanele cu cumul de funcții devin bariere în evoluția organizației.

În prezent se caută o nouă formă de organizare, care să o înlocuiască pe cea birocratică.

Atribuții ale psihologului de resurse umane în organizații:

- Să diagnosticheze permanent echilibrul relațional dintre membrii organizației, sesizând posibilele semnale ale unui conflict de muncă.
- Să identifice potențialitățile psihice și sociale ale unor indivizi care nu sunt utilizate la adevărata lor capacitate.
- Să creeze un instrumentar de selecție și integrare profesională cât mai performant pentru respectiva organizație.
- Să creeze strategii de previziune asupra necesarului uman de care are nevoie organizația într-un viitor apropiat, dar și în cel îndepărtat.

Practica psihologică din organizații a demonstrat că acțiunile îndreptate spre grup dau rezultate mult mai bune. S-a constatat că strategiile de motivare la nivelul organizației (cum ar fi, de pildă, creșterea salariului) nu sunt la fel de eficiente ca acelea la nivelul grupului. Prin grup, psihologul de resurse umane reușește să-și adune informațiile necesare activității sale, dar și să acționeze asupra dinamicii sale individuale.

➤ *Metode si tehnici de cunoaștere a grupului de muncă*

Autobiografia grupurilor

Această metodă este utilizată pentru a cunoaște momentele mai importante din viața grupului, precum și modul în care acestea au influențat comportamentul fiecărui membru al grupului.

În aplicarea acestei metode este important să urmărim obținerea unor informații de tipul:

- compoziția grupului, importantă pentru gradul de omogenitate al acestuia;
- menționarea momentelor importante din viața grupului;
- caracteristicile interacțiunii și comunicării dintre membrii grupului;
- scopurile lucrative ale membrilor grupului, conținutul și complexitatea lor;
- particularitățile normelor grupului, modul în care acestea sunt acceptate și apreciate;
- fenomenele de grup (coeziunea și consensul);
- conducerea grupului și stilul acesteia, lideri formali și informali;
- sistemul de statute și roluri și relațiile intragrupale;
- personalitatea grupului.

Observarea sistematică a grupului

Această metodă constă în aplicarea metodei observării în grupurile de muncă, și se realizează în anumite condiții:

- observatorul trebuie să fie „mască” sau „uitat” în grup, astfel încât să poată observa toți membri grupului, expresiile și gesturile acestora;
- cunoașterea fiecărui membru al grupului, pentru a-l putea identifica în timpul observării;
- abilitatea observatorului în utilizarea unor instrumente ajutătoare.

Conform teoriei lui Bales, profilul comunicațional-participativ al grupului, identificarea locului și rolului fiecărui membru, se pot stabili pe baza a douăsprezece categorii de manifestări interacționale în cadrul activității de rezolvare a sarcinii, redate în continuare:

Aria socio-afectivă pozitivă	1	Se arată solidar												
	2	Se arată destins												
	3	Aprobare pasivă												
Aria sarcinilor socio-operatorii	4	Emite sugestii												
	5	Exprimă opinii												
	6	Oferă informație							a	b	c	d	e	f
	7	Cere informație												
	8	Solicită păreri												
	9	Cere sugestii												
Aria socio-afectivă negativă	10	Dezaprobare pasivă												
	11	Manifestă tensiune												
	12	Manifestă ostilitate												

Se observă existența unor perechi de categorii interacționale care corespund principalelor tipuri de probleme ivite în timpul rezolvării sarcinii:

- (a) – probleme referitoare la informații;
- (b) – probleme de evaluare;
- (c) – probleme de control;
- (d) – probleme legate de decizie;
- (e) – probleme legate de stările de tensiune;
- (f) – probleme referitoare la integrare

Tehnicile sociometrice

Acestea se utilizează pentru cunoașterea structurilor preferențiale ale grupului de muncă existent, cât și pentru constituirea de noi colective de muncă, cu persoane care lucrează în aceeași întreprindere și se cunosc.

Tot această tehnică se utilizează pentru cunoașterea preferințelor membrilor grupului, pentru șeful formal și pentru identificarea liderului informal.

Problematica relațiilor socioafective este strâns legată de numele lui J.L. Moreno, fondatorul sociometriei, care a dezvoltat cercetări sistematice în domeniul studiului relațiilor afective în cadrul grupurilor mici.

Conform teoriei lui Moreno, *universul social* are trei dimensiuni, aflate în strânsă legătură:

- *societatea externă* – reprezintă aspectul macroscopic al vieții sociale, formată din totalitatea grupurilor umane, reale și vizibile (familie, grupurile din ateliere, școală, armată și alte instituții);
- *matricea sociometrică* – constituie aspectul microscopic al vieții sociale, rezultat al interacțiunilor afective dintre membri grupului, interacțiuni evidențiate prin tehnica analizei sociometrice elaborate de Moreno. Ea este considerată factorul major al dezvoltării sociale, la acest nivel manifestându-se predispoziția nativă și esențială a ființei umane, aceea de a dezvolta relații afective cu cei din jur. Unitatea de bază a matricei sociometrice este *teleelementul*, legătura preferențială (simpatetică) dintre oameni, dintre ei și rolurile lor și dintre ei și anumite obiecte. Condiția manifestării teleelementului este *întâlnirea*, contactul psihologic complex și contradictoriu dintre două persoane; în acest context preferința afectivă se manifestă spontan și creator, căpătând forma alegerilor, respingerilor și indiferențelor.
- *Realitatea socială* – este o formă de compromis între societatea externă și matricea sociometrică.

Tehnica sociometrică permite analiza cuantificată a două dintre dimensiunile principale ale structurilor de grup:

- a. *dimensiunea socioafectivă* care reflectă modul de distribuire a potențialului afectiv între membri grupului sub formă de alegeri, respingeri și interferențe sociometrice;
- b. *dimensiunea expresiv-cognitivă*, care are două componente:
 - *transparența* – exprimă „vizibilitatea” preferințelor interpersonale pentru terțe persoane;
 - *transpătrunderea* – capacitatea membrilor de a percepe corect natura preferințelor interpersonale reale din cadrul grupului din care fac parte.

Factorii care influențează alegerile sociometrice

Ținând cont de natura tehnicii sociometrice, considerăm ca fiind importantă prezentarea celor mai importanți factori care condiționează formarea și structurarea relațiilor preferențiale în cadrul grupurilor:

- inteligența socială;
- capacitatea de comunicare interpersonală;
- farmecul personal;
- prestigiul intra- și extra-grupal;
- altruismul și disponibilitatea de întrajutorare;
- competența și implicarea în rezolvarea problemelor cu care se confruntă grupul;
- statutul recunoscut în plan formal și informal.

În continuare vom prezenta modul în care se procedează pentru obținerea datelor sociometrice.

În primul rând este necesară stabilirea exactă a obiectivelor sau problemelor a căror rezolvare presupune o analiză a structurilor sociometrice. Acestea pot viza dificultăți reale cu care se confruntă grupul, dorința de optimizare a unei situații prezente, nevoia de optimizare a climatului psihosocial și performanțelor de grup, stimularea creativității, eliminarea sau reducerea conflictelor intra- sau extra-grupale, raporturile tensionale dintre subgrupuri, pregătirea grupului pentru confruntarea cu anumite situații deosebite.

Pe această bază se elaborează un chestionar care permite tuturor membrilor grupului precizarea relațiilor (pozitive sau negative) pe care le întrețin cu ceilalți. Membrilor grupului li se solicită mai multe categorii de informații:

- a. preferințele interpersonale (atracție sau respingere), formulate pe baza unui criteriu bine precizat (desfășurarea activității curente, rezolvarea unor probleme deosebite, petrecerea timpului liber, etc.). De obicei se solicită formularea preferințelor pentru circa o treime din membrii grupului, cealaltă treime intrând în zona indifferenței sociometrice.
- b. Presupunerile individuale asupra modului cum au fost formulate alegerile și respingerile sociometrice în cadrul respectivului grup.

Cel mai simplu chestionar sociometric are două întrebări: „Cu cine ați prefera să lucrați pentru a efectua activitatea X?” și „Cu cine nu doriți să lucrați pentru a efectua activitatea X?”

Pentru ca răspunsurile obținute să fie valide este necesar să se respecte următoarele condiții:

- grupul trebuie să aibă un trecut comun pentru ca relațiile socio-afective să funcționeze;
- persoanele care sunt chestionate trebuie să accepte să completeze chestionarul, nu să li se impună;
- trebuie garantată și respectată confidențialitatea răspunsurilor.

Pe baza răspunsurilor se calculează o serie de indici sociometrici:

1. afectivi pozitivi:

- popularitate – numărul de alegeri primite;
- expansivitatea pozitivă – numărul de alegeri făcute;
- inserția pozitivă – numărul de alegeri reciproce.

2. *afectivi negativi*:

- excluderea – numărul de respingeri primite;
- expansivitatea negativă – numărul de respingeri făcute;
- inserția negativă – numărul de respingeri reciproce.

În interpretarea indicilor trebuie respectate următoarele reguli:

- interpretarea indicilor nu se face izolat, ci corelativ;
- rezultatele surprind situația dată sau precizată prin întrebări și nu se pot generaliza pentru alte situații;
- rezultatele sunt valide pentru momentul de timp în care s-a aplicat chestionarul;
- rezultatele reflectă doar relațiile afective din grup, fără să indice personalitatea celor implicați.

Dacă indicii sociometrici oferă informații despre persoanele care fac parte din grup, sociogramele permit descrierea structurii afective a grupului.

Sociogramele sunt de două tipuri:

- *individuale* – reprezentarea grafică a relațiilor reale și imaginare care unesc un individ cu alți membri ai grupului și corespund *atomului social*;
- *colective* – reprezentări grafice ale tuturor relațiilor socio-afective care există în grup.

Pregătirea psihologică pentru aplicarea chestionarului sociometric

Deși chestionarul sociometric este simplu și ușor de elaborat, în aplicarea sa apar o serie de probleme metodologice și deontologice care pot fi depășite numai prin buna pregătire a membrilor grupului pentru acceptarea și implicarea în desfășurarea probei.

Printre aspectele cărora trebuie să li se acorde o atenție deosebită se numără:

- inducerea încrederii față de experimentator;
- cointeresarea membrilor;
- asigurarea confidențialității rezultatelor;
- eliminarea oricăror suspiciuni privind scopul urmărit prin aplicarea chestionarului.

Pe baza răspunsurilor obținute în urma aplicării chestionatului sociometric se mai poate calcula și *indicele de coeziune*.

Coeziunea este definită ca totalitatea forțelor care au ca efect menținerea laolaltă a membrilor unui grup, opunându-se forțelor dezintegratoare. Coeziunea exprimă atracția globală pe care grupul o exercită asupra membrilor săi prin intermediul funcției de control, a presiunii spre uniformitate și integrării afective a membrilor, ceea ce are ca rezultat formarea sentimentului de „noi”, care prevalează asupra tendințelor de autonomie individuală.

În funcție de zona de proveniență, *factorii coeziunii* sunt:

- *factori extrinseci* – factori anteriori formării grupului și care țin de cadrele formale de ordin organizațional sau sociocultural, care impun anumite valori, norme și modele care devin referențiale-funcționale pentru membrii unui anumit tip de grup, imediat după formarea sa. Acești factori dau naștere unui anumit tip de grup, imediat după formarea sa. Acești factori dau naștere unei presiuni externe care impune respectarea unor reguli a căror încărcare se presupune că va fi sancționată de opinia publică și structura organizațională căreia îi aparține grupul (factori externi) și de ceilalți membri (factori interni).

- *Factori intrinseci* – sunt proprii grupului ca atare, rezultând în contextul interacțiunii dintre membri. Acești factori pot fi împărțiți în două categorii:
 - *Socioafectivi* – rezultatul atracțiilor și respingerilor sociometrice dintre membri grupului, dar și al sentimentelor de identificare cu grupul.
 - *Socio-operatori* – se referă la forțele coezive rezultate în urma organizării interne a grupului ca sistem, precum și a desfășurării coordonate a activității de realizare a sarcinii și de dezvoltare și urmărire a țelurilor sale.

Pentru determinarea indicatorilor de coeziune grupală se pot folosi mai multe metode.

Pornind de la concepția sociometrică, cea mai simplă metodă este calcularea diferențelor dintre relațiile pozitive (de atracție) și cele negative (de respingere) care se manifestă între membrii grupului, preferințe evidențiate în urma aplicării unui chestionar sociometric.

Indicele de coeziune:

$I_c = \frac{[(n^+) - (n^-)]}{N}$	Unde:	(n^+) – numărul de alegeri (n^-) – numărul de respingeri sociometrice N – numărul de membri al grupului
-----------------------------------	-------	---

Printr-o metodă mai elaborată (D. Cristea) se obține un indicator de coeziune mai relevant, făcând diferențieri între alegerile și respingerile bilaterale și cele unilaterale:

Indicele de coeziune:

$I_c = \frac{[(2n^{*+}) + (n^+) - (2n^{*-}) - (n^-)]}{N}$	Unde:	n^* - relațiile bilaterale de atracție (+) sau respingere (-) n - relațiile unilaterale de atracție (+), respectiv respingere (-) N – numărul de membri ai grupului
---	-------	---

Utilitatea chestionarului pentru determinarea personalității interpersonale a membrilor grupului de muncă

Personalitatea interpersonală este imaginea pe care grupul și-o face despre fiecare membru al grupului, ca rezultat al manifestării acestuia în grup, în condițiile concrete existente la nivelul colectivului.

Cercetarea personalității interpersonale se poate face numai pe grupurile care au o „istorie”.

Profilul psihosocial al grupului de muncă

Constă în reprezentarea grafică a rezultatelor unor măsurători făcute prin utilizarea diverselor probe pe un eșantion de subiecți, cu ajutorul cărora au fost investigate diferite funcțiuni și procese psihice manifestate în activitatea de grup.

În elaborarea profilului psihosocial al grupului se va ține cont de următoarele:

- *Consensul* – atitudini asemănătoare la mai mulți membri din grup;
- *Conformismul* – respectarea normelor de grup;

- *Autoorganizarea* – capacitatea grupului de a se organiza singur;
- *Coeziunea* – unitatea grupului în îndeplinirea sarcinilor sale;
- *Autonomia* – independența față de alte grupuri;
- *Controlul* exercitat de grup asupra membrilor săi;
- *Stratificarea* – ierarhizarea rolurilor și a statutelor membrilor grupului;
- *Permeabilitatea* față de cooptarea altor membri și integrarea acestora în grup;
- *Flexibilitatea* – capacitatea grupului de a se manifesta în funcție de condițiile concrete;
- *Omogenitatea* – similaritatea psihologică și socială a membrilor grupului;
- *Tonul hedonic* – plăcerea apartenenței la grup;
- *Intimitatea* – gradul de apropiere psihologică între membrii grupului;
- *Forța* – puterea grupului de a face față obstacolelor;
- *Participarea* membrilor grupului la acțiunile colective;
- *Stabilitatea* – persistența în timp a unității grupului.

Subiectul legat de individ este tratat detaliat în capitolul următor: „Personalitatea umană – omul ca întreg”.

Capitolul 2. PERSONALITATEA UMANĂ – OMUL CA ÎNTREG

Personalitatea este unitatea de cunoaștere utilizată de psihologia resurselor umane pentru că aduce cele mai multe informații care, prelucrate, duc la cunoașterea întregului.

Personalitatea este cel mai complex fenomen studiat de psihologie. Esența personalității rezultă din trăsăturile sale particulare și din articularea lor originală ce se manifestă în comportamentul persoanei, în interacțiunile și acțiunile sale.

Personalitatea este edificiul central al psihismului uman.

În cea mai largă accepțiune a sa, conceptul de personalitate denumește ființa umană considerată în existența sa socială și înzestrarea ei culturală, totodată și un sistem bio-

psihosocial-cultural ce se constituie fundamental în condițiile existenței și activității din primele etape ale dezvoltării individuale în societate.

Ca structură, personalitatea tridimensională se exprimă astfel:

- subiectul pragmatic al acțiunii (*homo faber*);
- subiectul epistemic al cunoașterii (*homo sapiens*);
- subiectul axiologic, purtător și generator al valorilor (*homo valens*).

Personalitatea este întotdeauna unică și originală, deoarece fiecare individ pornește de la o zestre ereditară unică și pășește în spațiul existenței sociale, concrete, încercând o serie de experiențe, intrând în anumite interacțiuni, cu diferite efecte asupra cursului și construirii edificiului personalității.

Cu alte cuvinte, se poate spune despre personalitate că exprimă o organizare dinamică a aspectelor cognitive, afective, conative (ale activității), fiziologice și morfologice ale individului. Această organizare dinamică a tuturor trăsăturilor psihofiziologice se manifestă prin conduita omului în societate, personalitatea formându-se numai în cadrul societății.

Psihologul Maria Mamali pune accentul pe rolul societății în formarea personalității, menționând că personalitatea este organizarea dinamică a tuturor trăsăturilor psihologice, fiziologice și morfologice ale individului și se manifestă prin conduita omului în societate. Pentru a putea cunoaște personalitatea unui individ este necesară cunoașterea trăsăturilor caracteristice și a modului cum sunt ele organizate, precum și structura lor. Trăsăturile personalității se clasifică în trei mari categorii: temperament, aptitudini și caracteri.

Temperamentul reprezintă latura dinamico-energetică a personalității, aptitudinile latura instrumentală, posibilitățile omului iar caracterul e latura relațional-valorică sau etico-socială, indicând semnificația și scopul activității umane.

Trăsăturile de temperament au o bază fiziologică, de aceea sunt cele mai stabile dintre trăsăturile de personalitate. Aptitudinile și caracterul se modifică sub acțiunea factorilor de mediu și educație.

2.1. Abordarea constructivistă a personalității

Alături de punctul de vedere potrivit căruia personalitatea este văzută ca o unitate existând exclusiv în individ ca o emanație a trăsăturilor sale, s-a dezvoltat în ultima perioadă de timp un punct de vedere după care personalitatea este o construcție psihosocială, esența sa putând fi identificată în cadrul procesului interacțiunii care are loc între indivizi. Vedem astfel că, în timp, înțelegerea personalității se comută de la „în persoană” la „între persoane”. Acestea nu sunt două puncte de vedere antagonice, ci complementare. Din această complementaritate rezultă abordarea personalității pe care o utilizează psihologia resurselor umane, și anume abordarea constructivistă asupra personalității.

Jean Piaget definea personalitatea drept un ansamblu de operații, de acte care servesc individului pentru a construi, menține și perfecționa unitatea sa existențială și distincția sa față de restul lumii. V. Frank (1970) afirma însă că, departe de a fi condiționat, omul se construiește pe sine însuși, factorii de care vorbește psihologia

clasică nefiind decât materialul brut de construcție. Pentru această operă de autoconstrucție, omul își utilizează întreaga voință și întregul discernământ.

Cheia concepției constructiviste asupra personalității este aceea de a considera trăsătura de personalitate drept un concept categorial abstract și aproape inutilizabil în practică. Trăsăturile de personalitate nu sunt entități corespunzătoare lumii reale ci, categorii semantice, etichetări pentru anumite atribute. De exemplu, în loc să descrie comportamente de tipul “gesticulează, nu are răbdare, taie vorba celorlalți”, psihologul clasic afirmă că respectivul individ este impulsiv, reușind să transmită celorlalți sinteza modului de a întreține relații specifică individului în cauză.

Perspectiva constructivistă își îndreaptă atenția spre două aspecte importante: analiza comportamentului cotidian și situația concretă. În psihologia resurselor umane exact aceste două aspecte sunt importante.

Se constată că la mijlocul anilor '80, acest punct de vedere constructivist se manifestă în marile centre universitare. Principiul lui, prin care s-a consacrat și există, are la bază interacțiunea dinamică și continuă între om și mediu. Aceasta interacțiune persoană-situație-mediul ne dezvăluie particularitățile specifice individului:

- cunoștințele și concepțiile lui;
- emoțiile și procesele psiho-fiziologice;
- modul său de prelucrare a informației.

Aceste aspecte nu sunt stimulate episodic, ci ca un întreg pentru că acest cadru contextual la care apelează punctul de vedere constructivist solicită întreaga personalitate, nu doar secțiuni (sistemul cognitiv, afectiv ș.a.m.d.).

Constructiviștii nu lucrează cu persoane abstracte, rupte de context, ci doar cu persoane în situație.

Din această perspectivă, obiectivele generale ale concepției constructiviste sunt:

- competențele individului de a construi forme deosebite de comportare în condiții reale de acțiune;
- identificarea și cunoașterea așteptărilor individului față de anumite evenimente (așteptări din perspectiva cognitivă, a imaginarului, a inteligenței și așteptări afective);
- cunoașterea valorii pe care o posedă individul, prin valoare înțelegând trăsăturile moral-etice și conduitele sociale, plecând de la cutumele pe care le preluăm cu toții în procesul de enculturare;
- cunoașterea consecințelor pe care orice acțiune le produce asupra unei persoane, sistemul autoreglator al individului.

Pentru a-și putea îndeplini aceste obiective, perspectiva constructivistă își construiește o metodologie (instrumentar) proprie, specifică. Acest instrumentar se bazează pe concepția de **adaptare psihologică**.

Adaptarea psihologică reprezintă posibilitatea de a conceptualiza persoana după modul în care ea intră în contact cu mediul, operând în sensul transformării acestuia, mergând până la întregul complex de posibilități psihice de adaptare și integrare a omului într-o colectivitate.

Pentru a realiza aceste performanțe de adaptare psihologică, insul trebuie să rețină două tipuri de informații:

- referitoare la cunoașterea componentelor mediului;
- referitoare la modul de transformare a mediului într-unul mai folositor.

În plan concret, se poate spune că situațiile în care insul și personalitatea lui se manifestă sunt relativ limitate într-o organizație.

Psihologul finlandez Marthe Takala afirma că demersul psihologic în cunoaștere trebuie să se bazeze pe faptul că situația (privită ca acțiune în sine) devine o variabilă de fond care trebuie personalizată cu seturile caracteristice, manifeste ale insului implicat. Acest psiholog creează o cale foarte accesibilă de cunoaștere a personalității, îmbinând situația cu omul considerat pe seturi psihologice (calități și manifestări psihologice care se evidențiază într-un mod unitar într-o secvență a situației). Pe baza acestor seturi se poate elabora un profil de personalitate.

Alcătuirea unui profil de personalitate funcție de seturi:

Setul I analizează componentele percepute, acele date observabile instantaneu despre un om: limbaj, mimică, pantomimică, gesturi, cursivitatea acțiunii, stare emoțională periferică. Aceste date se notează într-o fișă a profilului, fișă care, ulterior întâlnirilor, se sintetizează în funcție de un model standardizat sau de necesitățile avute.

Setul II analizează datele atribuite, acele date care provin din istoria persoanei respective: biografie, caracterizări, fișe de anamneză, fișe de observații pe care subiectul le are din trecutul său. Acesta este singurul set pasiv al profilului.

Setul III analizează datele normative: aspecte caracteriale, principiile și conduitele etico-morale și formele de interacțiune socială; modul de relaționare, de acceptare a altora și a propriei persoane reprezintă cel mai important aspect al setului.

Setul IV analizează datele structurale: informații legate de palierul cognitiv, reglator, cât și despre laturile clasice ale personalității (temperament, atitudini, aptitudini, inteligență). Este setul cu cea mai mare valoare de informație. Obținerea acestor date se face cu mai multe instrumente.

Setul V analizează datele demografice: informații legate de familie, cultură, pregătire școlară, profesională, integrare socială.

Setul VI analizează datele ecologice: informațiile legate de modul cum percepe și se implică individul în funcționarea mediului natural și social.

Aceasta este abordarea personalității din domeniul resurselor umane. Datele obținute din acest profil pot fi utile atât ca întreg, ca profil în sine, cât și ca segmente, atunci când se dorește cunoașterea doar a anumitor aspecte ale unei persoane. În acest al doilea caz, nu se adună informații doar despre setul respectiv, ci se face profilul întreg din care ulterior se extrage setul dorit.

Instrumentarul utilizat:

Pentru a aduna informațiile necesare seturilor se apelează la psihodiagnosticul personalității. Există mai multe tipuri de psihodiagnostic, clasificate după criteriul domeniului de aplicare: clinic, educațional, al resurselor umane, complex.

- Psihodiagnosticul clinic: stabilește abaterile pregnante ale parametrilor psihici de la media socială acceptată (de la normalitate).
- Psihodiagnosticul educațional: stabilește caracteristicile de compoziție și structură ale personalității la un moment dat și a dezvoltării psihologice posibile, în vederea instruirii și pregătirii optime a individului. Este unul din psihodiagnosticele cel mai dificil de realizat și folosește cele mai de finețe metode din psihologie.

- Psihodiagnosticul resurselor umane urmărește realizarea raportului dintre caracteristicile și calitățile insului față de cerințele unei activități specifice, a unei profesii.
- Psihodiagnosticul complex unește conjugat și intercorelat tipurile simple de psihodiagnostic. Se folosește, de exemplu, în situațiile de analiză complexă a unei persoane: integrarea persoanei într-o activitate cu grad mare de periculozitate, de responsabilitate sau în cazurile când un psihodiagnostic simplu nu poate ajunge la un rezultat acceptabil din punct de vedere științific.

2.2. Tipologia probelor de cunoaștere a personalității:

1. după conținut:

- a) de adaptare – se mai numesc probe de autodescriere sau inventare de personalitate;
- b) de interese – probe tip chestionar care vizează obiective particulare;
- c) probe scrise – tip chestionar:
 - practice;
 - proiective.

2. după obiective:

- a) unifazice – examinează o singură dimensiune psihologică (exemplu: gradul de introversie al unei persoane);
- b) multifazice – examinează cât mai multe dimensiuni psihologice ale unei personalități.

3. după structură:

- a) analitice – abordează caracteristici bine delimitate. Se bazează pe analiza factorială (exemplu: adaptarea socială, interesul față de activitățile specifice);
- b) sintetice – abordează structura complexă a personalității (nu reflectă organizarea complexă a personalității).

4. după formă:

- a) verbale (exemplu: de asociație) – au grad înalt de standardizare, sunt ușoare pentru psiholog, dar nu și pentru subiect, care nu are libertate de mișcare. Sunt de evitat în analiza personalității;
- b) proiective: au grad scăzut de standardizare, sunt dificile pentru psiholog dar îndrăgite de subiect;
- c) obiective (practice) – pun subiectul în situații concrete pentru a-i evidenția modul specific de reacție.

Capitolul 3. MOTIVAȚIA

Există două activități fundamentale care formează un suport al existenței organizațiilor: *comunicarea* și *motivarea*. Fără acestea organizația s-ar autodistrage.

Locul și rolul motivației în dinamica resurselor umane

Prin motivație înțelegem suma energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul spre un scop care, o dată atins, conduce spre satisfacerea unei anumite necesități.

Precizări:

- Condițiile interne care au un rol principal în motivare nu pot fi observate și nu pot fi izolate când se analizează un comportament. Se poate spune că se analizează rezultatul motivării și nu motivarea în sine. De exemplu, nu surprindem trebuința de securitate, ci nevoia fiecărui om de a fi acceptat.
- Rezultatul motivării este întotdeauna acțiunea. Oamenii răspund la nevoile lor interne prin activități care vizează atingerea obiectivelor pe care ei le cred generatoare de satisfacții. De aici vine ideea că în spatele oricărei acțiuni umane există o motivație.
- Motivația este un factor important în determinarea comportamentului, dar nu este singurul. Mai există și influențe de natura biologică (instinctuală), de natură socială, culturală, organizațională. Într-un comportament nu există doar motivație, ci și alte determinări. Pentru a se identifica substratul psihologic al unui comportament, în plan teoretic, se pun întrebări de genul: „Cum poți să-i determini pe oameni să facă ceea ce dorești?” „De ce A muncește mai mult ca B în aceleași condiții de viață și muncă?” Astfel de întrebări apar frecvent, iar unii specialiști se orientează direct spre acțiunile motivației ca fiind singurul izvor al tuturor conduitelor umane.

Alți specialiști, mai ales cei contemporani, arată faptul că motivația nu este autonomă, ci ea interrelaționează cu multe alte variabile: personalitatea, experiența, influențele grupului, comportamentele parentale sau condițiile sociale. Acest ultim punct de vedere este cel mai realist. Argument:

Exemplu: Un angajat vrea să promoveze și va încerca să obțină performanțe în domeniu. Alt angajat dorește și el să promoveze, dar pentru aceasta încearcă să-și „perie” șeful. Un alt angajat dorește promovarea, dar pentru a reuși va fi mai reținut în acțiuni, pentru a nu se discredita.

Din acest exemplu, rezulta că o acțiune, un obiectiv se poate duce la îndeplinire prin mai multe modalități. Înseamnă că aceeași motivație merge în interrelaționare cu alte variabile.

Motivația nu are o acțiune pură, ci utilizează alte componente pentru a reuși să-și ducă la capăt menirea. Ea nu se poate despărți de afectivitate, nu este o energie inepuizabilă. Valoarea mare de energie vine din afectivitate sau din voință, din interese, aptitudini sau atitudini. Nu există motivație pură, ci motivație și încă ceva!

Fenomenul de antrenare a resurselor umane gravitează în jurul motivației. Acesta este factorul psihologic care determină activarea performanței și a eficienței. Motivarea în

resurse umane înseamnă a motiva oamenii în activitatea lor. Nu înseamnă în primul rând a-i răsplăti bănește, ci a îmbunătăți reprezentările mentale/sociale cu privire la muncă, la organizația în care ea se desfășoară și la produsele obținute prin respectiva activitate.

Serge Moscovici afirma că a motiva înseamnă a reconstrui unele reprezentări sociale legate de un tip de activitate, o profesie, o tradiție profesională, o firmă, un produs sau denumirea acelui produs.

Exemple: mineritul în România anilor '80 față de anul 2000; Coca-Cola la Moscova în anii '70 față de anul 2000.

Acționarea asupra reprezentărilor și memoriei sociale duce la recompense mai mari decât cele prin bani sau alte servicii. Reprezentările sociale sunt construcții colective și nu individuale. Oamenii trăiesc într-o lume în care construiesc un imaginar individual și unul colectiv, al grupului. Această construcție ține cont de enculturație, istorie, condiții reale de viață. A restructura condiția unei reprezentări sociale presupune timp și strategie.

Exemplu: în anii '70, industria de automobile din America era într-un impas; s-a apelat la investitori japonezi, dar muncitorii americani din fabricile respective nu voiau să lucreze pentru foștii lor dușmani atât de aprigi din al doilea război mondial.

Analizându-se fenomenul motivației, s-au descoperit **două surse de alimentare**: una subiectivă și una obiectivă.

Sursa subiectivă folosește ca element motivator efectul recompenselor nepecuniare. Se evidențiază șase nevoi psihologice care îl determină pe om să muncească:

1. Nevoia de a învăța prin muncă; se manifestă încă din copilăria mică, când copilul cucerește lumea prin joc. Jocul este o muncă cu un scop bine definit. De exemplu, învățarea mersului are ca scop câștigarea independenței. Jocul de tip Lego este, pentru copil, o muncă de construcție care ulterior îi va folosi în experiențe de viață.
2. Nevoia de a lua decizii și a avea inițiativă. Această nevoie își face apariția o dată cu prima criză de identitate, în jurul vârstei de 2-4 ani (se mai numește și etapa negativismului), când copilului trebuie să-i fie recunoscută personalitatea. Această nevoie se accentuează o dată cu depășirea pubertății.
3. Nevoia de contact și recunoaștere socială. Omul este predispus să se integreze în activități profesionale pentru a câștiga acest prestigiu (recunoașterea socială).
4. Nevoia siguranței viitorului. Această nevoie putem spune că îndeamnă omul să desfășoare o activitate constantă. Există tendința de a face tot posibilul pentru a evita teama de necunoscut. Siguranța viitorului aduce un echilibru puternic; pierderea ei duce la anxietate și frustrare.
5. Nevoia de dezvoltare realizată prin implicarea în diferite activități.
6. Nevoia de înțajutorare a semenilor; o primă expresie fundamentală este relația părinți – copii. Există oameni care merg la muncă pentru a-și înțajutora semenii, în special familia. Fără această nevoie evoluția speciei ar fi afectată.

Sursa obiectivă utilizează ca element motivator efectul inegalității în recompensarea muncii. S-a constatat că repartitia inegală a veniturilor are un efect de motivare. Diferențierea recompenselor bănești se realizează în funcție de eficacitate, calificare și reușită. Această inegalitate a recompenselor trebuie realizată în spiritul echității. Pe lângă recompensele bănești, se utilizează și recompensele tip "confort".

Factorii motivatori

S-a constatat că omul poate fi motivat doar dacă i se cunoaște varietatea necesităților personale și i se acordă posibilitatea satisfacerii lor. În planul resurselor umane, acest lucru trebuie corelat cu îndeplinirea obiectivelor organizației. S-a ajuns la o serie de factori motivatori pe care psihologul îi poate utiliza fără nici o restricție de ordin economic, financiar sau legislativ:

- Aprecierea necondiționată a reușitei. Se constată că aprecierea reușitei favorizează apariția unui lanț de satisfaceri viitoare. Această apreciere necondiționată trebuie să vină de la o persoană importantă din jurul fiecăruia: șefi direcți, oameni cu statut social recunoscut, dar și membri ai familiei.
- Stabilirea de obiective care să incite concurența (loială) în condiții identice și cu mijloace identice pentru toți membrii.
- Încurajarea inițiativei și a noului. De acest factor se sperie managerii, deoarece consideră că se pun pe ei înșiși în pericol.
- Mărirea libertății în luarea deciziilor, asigurarea cadrului în care individul să poată lua propriile decizii; ignorarea acestui element are efect negativ asupra identității de sine a omului.
- Mărirea autonomiei funcționale a fiecărui membru din organizație, astfel încât acesta să nu se simtă dependent de ceilalți și să-i fie recunoscută propria activitate.
- Stabilirea unui climat creativ în echipă sub preceptul “nimic nu este imposibil”. Omul nu se mai simte încarcerat, își poate pune la lucru propriile capacități creative.
- Informarea permanentă asupra situației financiare și aportul fiecăruia la aceasta stare. Sub pretextul confidențialității, oamenii din organizație nu cunosc adevărata situație financiară. Necunoașterea perspectivelor de viitor ale organizației constituie un factor demotivator.
- Achiziționarea permanentă de talente și inteligențe noi. Organizația trebuie să fie elastică, să aducă talente și inteligențe noi pentru a crește gradul competiție din organizație.

Un studiu efectuat în perioada 1999-2000 asupra unui număr de organizații din București și Iași a evidențiat că trei factori sunt nesatisfăcător cunoscuți și exploatați în dinamica resurselor umane din România:

1. Reușita: s-a constatat că reușita în activitatea profesională este recompensată și utilizată pentru creșterea motivației în 9% din cazuri. Aprecierea reușitei individuale sau grupale este cel mai eficient factor motivator. Aprecierea reușitei trebuie să se bazeze pe justițe, respectul față de toți membrii organizației, pe criteriile și valorile democrației. Când nu se întâmplă aceasta, oamenii nu se vor implica în realizarea reușitei. În genere, managerii care au fost chestionați de ce nu apreciază just reușita au răspuns: “Nu consider că este o reușită; așa trebuie să-și facă treaba orice angajat.”

2. Comunicarea la locul de muncă: existența unei comunicări ample, deschise permite destinderea atmosferei de muncă. Acest gen de comunicare este întreținut de următoarele elemente:

- atitudinea conducătorilor;
- exemplul pe care aceștia îl dau;
- respectul existent între niveluri ierarhice diferite;
- arta de a comunica a specialiștilor.

Din acest studiu s-au desprins următoarele: comunicarea pe verticală este inexistentă; comunicarea pe orizontală este ceva mai bună, dar și aceasta este haotică,

necoordonată, exprimând nevoia oamenilor de a-și face mai blând mediul ostil de muncă. Mai concret, nici una dintre organizații nu a avut un specialist care să poată face o diagramă a dinamicii comunicării.

3. Achiziția de inteligență și talent: acest element, pe lângă faptul că are un rol motivator, este și un capital de dezvoltare al oricărei organizații. S-a constatat că inteligența și talentul nici măcar nu sunt diagnosticate ca elemente de luat în calcul la angajare. S-a constatat chiar o lipsă de cultură organizațională, managerii înțelegând prin talent aptitudini artistice iar inteligența fiind confundată cu experiența.

Teorii psiho-organizaționale privind motivarea

Provenind din punct de vedere etimologic din latinescul «movere», care înseamnă *mișcare* sau *a pune în mișcare*, motivația este considerată un concept și un factor deosebit de important al succesului organizațiilor.

Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu, autorii lucrării «*Management*», prezintă două abordări ale motivării: motivarea în sens restrâns și motivarea în sens larg.

În viziunea acestor autori, motivarea în sens restrâns constă în corelarea necesităților, aspirațiilor și intereselor personalului din cadrul organizației cu realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților atribuite în cadrul organizației.

Motivarea în sens larg rezidă în ansamblul de decizii și acțiuni prin care se determină stakeholderii firmei să contribuie direct și indirect la realizarea de funcționalități și performanțe de ansamblu superioare, pe baza corelării intereselor acestora în abordarea și realizarea obiectivelor organizației și ale subsistemelor sale.

În context organizațional, **motivația** reprezintă un factor condiționant al performanțelor fiecărui component al organizației, resortul care îl împinge să acționeze într-un anumit mod, o stare internă a acestuia, care îi animă și îi determină comportamentul, iar **motivarea** constituie procesul prin care managerii își determină subordonații să realizeze performanțe cât mai bune, dându-le temeuri să acționeze în acest sens.

Motivația în muncă implică un comportament al angajaților caracterizat prin intensitate, orientare și persistență în îndeplinirea sarcinilor. Acest comportament nu depinde numai de individ sau de contextul în care lucrează, ci reprezintă o interacțiune între personalitatea individului și mediul de lucru.

Motivația poate fi definită ca procesul care activează, orientează și menține comportamentul angajaților spre atingerea unui scop, în funcție de anumite nevoi și aspirații.*

Este vorba de o “forță” care îi determină, canalizează și susține acțiunile unui individ. Dar pentru a pune salariații «în mișcare» în cadrul unei organizații, orice responsabil trebuie, mai întâi, să înțeleagă ce îi animă. Oamenii pot să reacționeze la

stimuli interni (satisfacția și recunoașterea pe care le-o provoacă munca desfășurată) sau la stimuli externi (salariul și alte recompense). Atunci când un manager știe să motiveze oamenii, înseamnă că el știe să le îndeplinească cerințele și să le orienteze eforturile și conduita spre realizarea unor obiective alese.

Abordările în înțelegerea și explicarea motivației sunt diferite pentru că mulți teoreticieni au dezvoltat propriile opinii și teorii cu privire la motivație. Ei au abordat motivația pornind de la diferite puncte de vedere, de la idei determinate de condițiile socio-economice și politice existente la acea vreme. Nici una dintre abordări nu poate fi considerată cea mai corectă și cuprinzătoare. Fiecare își aduce contribuția la înțelegerea comportamentului uman și are limitele ei.

Datorită diversității lor, specialiștii au clasificat teoriile motivaționale în funcție de mai multe criterii. Una dintre cele mai moderne și utile clasificări în înțelegerea comportamentului organizațional este prezentată în tabelul de mai jos:

Nr. crt.	Teorii	Promotori	Principii fundamentale
1	Teorii axate pe conținut (vizează factorii care incită sau inițiază comportamentul motivat) ↗ Teoria ierarhizării nevoilor ↗ Teoria celor două tipuri de factori ↗ Teoria ERG ↗ Teoria nevoilor dobândite	Abraham H. Maslow Frederick Herzberg Clayton Alderfer David C. McClelland Richard Mackman, Greg Oldham	Oamenii caută permanent să își satisfacă anumite nevoi, care se manifestă după o anumită ordine a importanței lor. Salariații sunt influențați de două categorii de factori, unii determinând insatisfacție (<i>factori de igienă</i>), iar alții satisfacție (<i>factori de motivație</i>). Angajații acționează sub impulsul cerințelor legate de respect, al cerințelor legate de apartenență și al cerințelor de creștere. Indivizii sunt motivați prin împlinire, afiliere și putere. Trebuie modificate caracteristicile unui loc de muncă pentru a-l face mai stimulator și mai plin de semnificație.
2	Teorii axate pe proces (vizează factorii care direcționează comportamentul) ↗ Teoria rezultatului scontat	Victor Vroom, Lyman Porter,	Salariații sunt motivați prin recompensa pe care așteaptă să o

	⇒ Teoria echității	Edward Lawler J. Stacey Adams	obține oferind un randament mai bun; accentul este pus pe reacțiile sau «rezultatele» scontate. Angajații se compară cu alții în ceea ce privește eforturile lor și ceea ce obțin, pentru a se asigura că sunt tratați de o manieră justă și echitabilă.
3	Teorii axate pe întărire (vizează factorii care determină repetarea unui comportament) ⇒ Teoria «întăririi» (reinforcement)	B. F. Skinner	«Întărirea» (pozitivă sau negativă) condiționează comportamentul.

Teoria ierarhizării nevoilor

Ierarhizarea nevoilor, teorie lansată de A. Maslow în cursul anului 1954, a oferit elemente interesante și operabile în domeniul motivării salariaților. Pentru acest autor, nevoile unui individ sunt ierarhizate într-o piramidă, astfel:

- a) *nevoi fiziologice* (foame, odihnă, sete, căldură, adăpost etc.);

În cadrul unei organizații, satisfacerea acestor nevoi are loc prin existența unui salariu, a condițiilor bune de muncă, a unei cantine în incintă, a aerului condiționat etc.

- b) *nevoi de siguranță* (securitate personală, absența temerilor);

Această categorie de nevoi implică la nivelul managementului, o atenție deosebită pentru condițiile de securitate a muncii, pentru creșterea salariilor în funcție de inflație, pentru siguranța existenței unei pensii ș.a.

- c) *nevoi sociale* (apartenența la grup);

La locul de muncă, aceste nevoi de afiliere, de prietenie de apartenență se transformă în dorința de a stabili relații cu ceilalți angajați, de a crea legături puternice cu echipa de muncă, de a avea un manager competent ce supraveghează activitatea etc.

- d) *nevoi de stimă* (recunoaștere socială);

Aceste nevoi vizează dorința fiecărui individ de a fi respectat de ceilalți, de a i se recunoaște prestigiul și realizările.

- e) *nevoi de împlinire personală* (valorificarea potențialului propriu);

Această ultimă categorie cuprinde nevoile de perfecționare a talentelor de creație și achiziții profesionale deosebite, manifestate în cadrul organizației prin realizări excepționale în muncă, creativitate, perfecțiune.

Cele două principii care stau la baza teoriei lui A. Maslow sunt:

- principiul regresiei, în conformitate cu care o necesitate satisfăcută reprezintă o nevoie care nu mai motivează;
- principiul progresiei, în conformitate cu care o necesitate de nivel superior nu se activează decât o dată ce nevoile de nivel inferior au fost satisfăcute, cel puțin parțial.

Cercetările au arătat că pe măsură ce individul promovează în ierarhie, necesitățile de ordin superior au tendința să devină din ce în ce mai importante. Nevoile diferă și în funcție de stadiul carierei, de mărimea organizației, de situarea geografică.

Piramida lui A. Maslow este aplicabilă tuturor aspectelor vieții; ea este relevantă îndeosebi la locul de muncă, deoarece oamenii au nevoie, pe lângă bani și alte recompense, de respect, de interacțiuni, de recunoaștere. Cu cât individul este mai ambițios și mai mulțumit, cu atât mai mare va fi contribuția pe care și-o va aduce la dezvoltarea organizației.

Dincolo de limitele ei, utilitatea acestei teorii pentru activitatea organizației nu poate fi pusă la îndoială. Astfel, construirea mediului și desfășurarea proceselor organizaționale ar trebui să răspundă nevoilor reale și exprimate ale membrilor organizației, pornind chiar de la cele fiziologice, trecând prin asigurarea securității fizice și psihice, până la facilitarea integrării lor în grupuri sociale adecvate, oferindu-le respect, recunoaștere, și, mai ales, posibilități de autorealizare.

Teoria celor doi factori

Teoria celor doi factori a fost definitivată de către F. Herzberg și expusă pe larg în lucrarea «*The Motivation of Work*». Analizând nivelul de efort depus de diferite persoane în procesul muncii, autorul a ajuns la următoarele concluzii:

- o în general, oamenii depun în procesul muncii, cam 75% din capacitatea lor totală de efort;
- o există factori, numiți de F. Herzberg «igienici» sau «de întreținere», care contribuie la menținerea acestui nivel mediu de efort, a căror prezență (sau absență) produce mai ales insatisfacție;
- o există, în general, alți factori numiți de către F. Herzberg «motivatori», care determină depășirea acestui nivel de efort, a căror prezență (sau absență) produce mai ales satisfacție.

Prin urmare, F. Herzberg a constatat că există două categorii de factori (de unde și denumirea teoriei), care produc insatisfacție și respectiv, satisfacție.

Factorii extrinseci (de insatisfacție sau de igienă), cum sunt: salariul, politicile practicate în organizație, condițiile de muncă, autonomia și controlul, securitatea postului, relațiile interpersonale, provin din contextul organizațional și reprezintă, în concepția autorului, condiții indispensabile ale motivării și implicării personalului. Dacă întreprinderea nu răspunde unor astfel de cerințe, apare insatisfacția, iar dacă răspunsul este pozitiv, efectul nu generează neapărat motivație.

Factorii intrinseci (de satisfacție) sunt legați de experiența individuală și de relația cu mediul muncii: recunoașterea de către ceilalți, responsabilitatea pentru munca proprie și munca altora, avansarea, împlinirea personală. Motivația individuală este legată strict de îndeplinirea acestor factori.

Ce înseamnă această teorie pentru managementul resurselor umane? Pentru a obține de la angajați un efort constant și de bună calitate, precum și performanțe deosebite, trebuie, în primul rând, înlăturați factorii care produc insatisfacție, prin crearea unui mediu organizațional propice, care să includă și relații corespunzătoare cu colegii, managerii și celelalte persoane implicate. Numai după aceea, managerul poate spera la o creștere a efortului depus (deci, și a performanțelor), intervenind cu factori «motivatori» - cei care inspiră dorința de autorealizare și totodată cei pe care managerii ar trebui să-i asigure pentru a dispune de un personal mulțumit. Capacitatea de autorealizare este direct afectată de caracterul plăcut al activității și responsabilităților deținute. Cu cât responsabilitatea este mai mare, cu atât crește și satisfacția oferită de avansarea în ierarhie. Motivatorii au la bază dezvoltarea personală și împlinirea de sine. Motivația angajaților poate fi întărită mărin gradul de responsabilitate al acestora și îmbogățindu-le activitatea.

Cunoscute și sub numele de teorii substanțialiste, teoria lui A. Maslow și cea a lui F. Herzberg au avut consecințe practice deosebite. Ele au permis structurarea politicilor de retribuire și au oferit o bază unei noi abordări, cum ar fi managementul participativ. Aceleași teorii au meritul de a fi identificat terenul pe care se dezvoltă comportamentele personalului.

Teoria ERG

Clayton Alderfer a propus (1972) o teorie similară cu cea a lui A. Maslow, dar care împarte nevoile în trei categorii: de existență, de relații și de dezvoltare, de unde provine și denumirea teoriei: «teoria existenței, înrudirii și creșterii» (*eng. Existence needs, Relatedness needs and Growth needs* - ERG). C. Alderfer a simplificat ierarhia nevoilor și a aplicat-o la procesul de muncă.

- *Nevoi existențiale* sau materiale sunt satisfăcute prin hrană, aer, condiții de muncă, plata adecvată a salariilor și beneficiilor. Acest tip de nevoi trebuie satisfăcut înainte de a se trece la nevoile relaționale.
- *Nevoile relaționale* implică relații de prietenie cu familia, prietenii, colegii, șefii, subordonații. Satisfacerea acestor nevoi depinde de raportul cu ceilalți: fie de tip ostil, fie de tip amical.
- *Nevoile de împlinire* se exprimă prin încercarea individului de a găsi oportunități în vederea dezvoltării propriei persoane printr-un aport creativ sau productiv în muncă. Satisfacerea acestor nevoi este expresia modului de realizare a capacităților și talentelor personale.

Teoria ERG promovează principiul satisfacerii progresive, similar ierarhiei lui A. Maslow, ce presupune că satisfacerea unui anumit nivel al nevoilor permite îndreptarea atenției individului spre nevoile aflate pe nivelul imediat următor. Teoria ERG diferă de teoria lui A. Maslow prin prisma a trei elemente principale: a) un individ poate urmări satisfacerea concomitentă a două sau mai multe nevoi (salariu, locuință, afilierea la un grup etc.); b) teoria ERG este mai flexibilă deoarece acceptă faptul că anumite nevoi individuale pot fi ierarhizate în mod diferit; c) teoria ERG se bazează pe principiul regresiei datorată frustrării (dacă satisfacerea unei nevoi de nivel superior este împiedicată, crește nevoia de a satisface una sau mai multe nevoi de nivel inferior).

În context organizațional, teoria ERG oferă o sugestie importantă managerilor. Astfel, dacă nevoia de promovare a unui angajat nu poate fi satisfăcută din rațiuni

obiective, managerul trebuie să orienteze interesul salariatului către satisfacerea altor nevoi (nevoi de existență sau de relaționare).

Teoria nevoilor dobândite

Conform autorului acestei teorii, David McClelland (1965), nevoile sunt caracteristici relativ stabile ale personalității pe care individul le dobândește, prin învățare, foarte devreme în contact cu mediul socio-cultural. Studiile lui vizează mai ales consecințele nevoilor asupra comportamentelor. Importante, din acest punct de vedere, sunt nevoile de împlinire, de afiliere și de putere.

Nevoia de împlinire/realizare exprimată prin dorința de a realiza ceva sau de a atinge un obiectiv complex, de a depăși un standard de excelență. Oamenii care au o puternică nevoie de împlinire:

- preferă situațiile în care își pot asuma responsabilități personale în privința sarcinilor sau obiectivelor ce trebuie atinse;
- își stabilesc obiective de dificultate medie, care le permit să își asume riscuri calculate;
- preferă sarcinile care furnizează un feedback imediat asupra rezultatelor.

Indivizii cu nevoie de realizare găsesc, în membrii organizației din care fac parte, parteneri în rezolvarea problemelor muncii și eventuali potențatori spre succese, tind spre situații noi, care implică riscul și inovarea, caută să-și amelioreze performanțele și să le depășească pe ale altora. Sunt mai puțin indicați pentru funcții de conducere, pentru că nu sunt dispuși să delege și nu au un feedback imediat asupra rezultatelor.

Nevoia de afiliere semnifică dorința de a întreține relații personale amicale, călduroase cu ceilalți. Oamenii cu nevoie de afiliere au dorința:

- de a fi respectați;
- de a fi acceptați de un grup social;
- de a fi plăcuți de cei din jur.

Persoanele care au nevoie de afiliere vor căuta în organizație prietenii noi și satisfacții pe baza lor; ei vor fi astfel motivați prin faptul că munca le oferă contact frecvent cu colegii. Sunt comunicativi, se integrează repede în grupuri, preferă să evite conflictele, competiția. Profesiunile preferate sunt cele cu multe contacte personale, cum ar fi cele din activitatea socială sau învățământ.

Nevoia de putere reflectă dorința de a ține totul sub control, de a fi responsabil, de a supraveghea comportamentul celorlalți. Sursele de putere sunt:

- capacitatea de a recompensa;
- capacitatea de a constrânge;
- puterea legitimă asociată statutului social sau profesional;
- competența profesională;
- puterea de tip sindical (bazată pe conformitatea cu cerințele maselor).

Indivizii la care nevoia de putere este mare, tind să ocupe în organizație poziția cea mai înaltă și mai autoritară. Unii indivizi manifestă o mare nevoie de putere personală, vor să-i domine pe ceilalți pentru a-și demonstra capacitatea de exercitare a puterii și așteaptă ca ceilalți să le fie loiali într-o măsură mai mare decât sunt organizației, pe când alții au nevoie de putere socială, se concentrează asupra muncii în colectiv și

asupra scopurilor organizației, fiind gata să își sacrifice propriile interese pentru cele ale organizației.

D. McClelland a analizat, de asemenea, influența celor trei nevoi asupra eficienței manageriale. Profilul unui manager de succes trebuie să includă, în opinia autorului: un nivel mediu al nevoii de putere socială, un nivel moderat al nevoii de realizare și un nivel minim al nevoii de afiliere.

Teoria performanțelor așteptate

Teoria performanțelor așteptate, elaborată de Victor Vroom în 1964, combină, în explicarea motivației, factorii individuali cu factorii organizaționali. Autorul susține că angajatul este motivat în urma unor calcule pe care le face asupra probabilității de a obține ceea ce dorește. Relația între comportament și rezultatele dorite este afectată de un complex de factori individuali (nevoi, calificare, abilitate etc.) și factori organizaționali (organizarea controlului, sistemul de recompense, performanțe etc.).

Motivația salariaților depinde de următoarele trei elemente:

- ⇒ *așteptarea* exprimă credința angajatului că un anumit nivel de efort va conduce la un anumit nivel de randament; în majoritatea cazurilor, el vede o legătură între eforturile depuse și randamentul obținut. Dar dacă angajatul are echipamente învechite, materii prime de proastă calitate, utilaje lipsă, informații, competențe și susținere insuficiente, va ajunge destul de repede să creadă că, în pofida tuturor eforturilor pe care le-ar face, randamentul lui nu va fi satisfăcător, iar angajatul va fi demotivat.
- ⇒ *instrumentalitatea* exprimă credința angajatului în privința probabilității de a obține recompense proporționale cu contribuția lui în muncă. Instrumentalitatea este mică atunci când i se cere unui salariat să aibă un randament mai bun pentru salvarea organizației, chiar dacă salariile s-au redus. Instrumentalitatea va fi nulă atunci când angajatul nu vede nici o legătură între randament și remunerare, ca în cazul salariilor fixe. Instrumentalitatea va fi mare, atunci când angajatul crede că va obține recompense, cum ar fi dovezi de recunoștință, prime, posibilități de avansare.
- ⇒ *valența* exprimă valoarea pe care individul o atribuie rezultatelor muncii lui / preferința pentru un anumit rezultat. Valența este negativă când individul consideră rezultatele neplăcute (oboseală, conflicte, supraîncărcare), nulă atunci când recompensele îl lasă indiferent și pozitivă atunci când consecințele sunt de dorit (salariu mare, susținere socială, autonomie).

Conform teoriei, motivația este produsul celor trei elemente:

$$\text{Motivația} = \text{Așteptare} \times \text{Instrumentalitate} \times \text{Valență}$$

Motivația va fi mai mare atunci când așteptarea, instrumentalitatea și valența vor fi toate mari. Această relație pune în evidență directă proporționalitate necesară și suficientă pentru a atinge motivația optimă. Dacă unul dintre cei trei factori nu există, nu există nici motivație.

Cea mai importantă contribuție a teoriei așteptării poate fi considerat faptul că ea explică în ce mod scopurile individuale influențează eforturile și că selectarea

comportamentelor individuale depinde de modul în care individul este condus spre atingerea obiectivului final.

Bazându-se în esență tot pe teoria așteptării, Lyman Porter și Edward Lawler au dezvoltat un model mai complet în domeniul motivării și l-au aplicat în special în cazul managerilor. Conform acestui model, «efortul» (puterea motivației și energia folosită) depinde de «valoarea unei recompense» plus energia utilizată de o persoană pentru îndeplinirea unui scop cerut, ținând cont de probabilitatea primirii unei recompense. Efortul depus și probabilitatea de a fi recompensat sunt influențate, la rândul lor, de nivelul performanței la un moment dat. Aceasta înseamnă că, dacă o persoană poate să presteze o muncă sau dacă a și prestat-o, ea poate aprecia mai bine efortul care se cere și, în plus, probabilitatea de a fi recompensată. Performanța la locul de muncă este determinată în principal de efortul depus de individul respectiv. Performanța în sine poate fi văzută și ca o posibilitate de a primi recompense intrinseci (ca împlinirea profesională sau reactualizarea cunoștințelor), ori recompense extrinseci (referitoare la condițiile de muncă și statutul social). Acestea, păstrate într-un echilibru ce conduce la un nivel echitabil de recompensare, conduc la obținerea satisfacției, în fapt, un obiectiv final de maximă importanță pentru fiecare gen de muncă.

Modelul motivațional al lui L. Porter și E. Lawler este mai complex decât alte teorii motivaționale și propune cercetătorilor o abordare sistemică asupra motivării. Pentru managerul practician, aceasta înseamnă că motivarea nu este o simplă relație de tipul cauză-efect. Aceasta înseamnă, de asemenea, ca managerii să clădească structuri de recompensare a muncii și – printr-o planificare atentă, o definire clară a sarcinilor și responsabilităților și o bună organizare – să poată edifica o structură sistemică triangulară, *performanță – recompensă – satisfacție*, ce trebuie ulterior integrată într-un sistem complex și cuprinzător de management.

Teoria echității

Teoria echității, datorată lui Stacy Adams (1965), se focalizează asupra sentimentelor indivizilor în ceea ce privește corectitudinea cu care sunt tratați în comparație cu tratamentul aplicat altora (colegii de muncă, alte persoane din cadrul organizației sau chiar persoane din alte organizații).

Echitatea există ori de câte ori raportul dintre rezultate (recompense) și efortul unui angajat coincide cu raportul recompense-efort al celorlalți angajați. Inechitatea apare ori de câte ori raportul efort-rezultate este fie mai mic, fie mai mare în comparație cu al celorlalți. Percepția inechității generează tensiune la nivelul individului sau printre indivizi și poate afecta comportamentul angajaților. Această tensiune îi motivează pe angajați să elimine sau să reducă inechitatea. Cu cât inechitatea percepută este mai mare, tensiunea va fi mai puternică, iar motivația mai concentrată spre reducerea ei.

Pentru a reduce inechitatea, individul poate recurge la una dintre următoarele soluții:

- modificarea cognitivă a câștigurilor sau contribuțiilor proprii (individul se convinge că are o contribuție mai mare sau mai mică în sensul stabilirii echilibrului);
- modificarea cognitivă a câștigurilor sau contribuțiilor altora (subiectul consideră mai mică sau mai mare importanța muncii persoanei cu care se compară);

- schimbarea grupului de comparație (angajatul care simte o inechitate față de un coleg poate să se compare cu alți colegi, care sunt tratați într-un mod asemănător lui);
- modificarea contribuției (individul își poate micșora sau mări contribuția în funcție de sensul inechității);
- modificarea câștigurilor (angajatul care se consideră mai puțin remunerat poate cere o mărire de salariu sau poate sustrage materiale de la serviciu);
- abandonarea situației (cel tratat inechitabil își poate da demisia sau cere transferul la un alt serviciu, unde poate spera să aibă o situație mai bună).

Teoria echității oferă managerilor câteva sugestii care pot facilita procesul de conducere. Astfel, managerii trebuie să evite sau cel puțin să minimizeze efectele negative ale inechității percepute de către angajați (ei trebuie să explice subordonaților care este semnificația recompenselor acordate, care sunt criteriile de evaluare a performanțelor etc.).

Teoria «întăririi» (reinforcement)

Teoria are la bază procesele de învățare și de condiționare descrise de B. F. Skinner. Autorul a reușit să identifice o serie de legături între modalitățile de adoptare a unui anumit comportament, în funcție de consecințele care pot apărea. Comportamentele cu consecințe pozitive au tendința de a se repeta, iar cele cu urmări neplăcute au tendința de a nu mai apărea / de a fi evitate.

La nivel organizațional, managerii pot consolida comportamentele dorite și sancționa pe cele nedorite. Există patru metode pentru aplicarea acestei teorii:

- *Întărirea pozitivă* este urmarea pozitivă a unui comportament dorit și are drept scop mărirea frecvenței acestuia. Pentru ca întărirea să aibă efect maxim, ea trebuie să se atribuie numai dacă s-a manifestat comportamentul dorit și în strânsă legătură cu acesta. Întăririle pozitive nu se limitează la avantaje materiale (mărirea de salariu, prime, participarea la beneficii ș.a.), ci pot fi și un cuvânt de încurajare, o notă de apreciere, o scrisoare din partea directorului general etc.);
- *Întărirea negativă* constă în faptul că un comportament dorit atrage evitarea unei consecințe neplăcute. Managerii care-i ceartă pe angajații care întârzie sau au randament nesatisfăcător aplică acest tip de întărire (salariații își vor da seama destul de curând că trebuie să fie punctuali sau performanți, pentru a evita consecința neplăcută);
- *Extincția* este o formă de sancțiune care constă în retragerea unei consecințe plăcute, ca urmare a comportamentelor nedorite (ignorarea individului care face pe măscăriciul la ședințe spre amuzamentul manifest al colegilor; atunci când nimeni nu va mai lua în seamă glumele, comportamentul nedorit va dispărea). Aplicarea extincției are loc în trei etape: 1) identificarea comportamentului de eliminat sau redus; 2) identificarea întăritorului care încurajează menținerea comportamentului; 3) eliminarea întăritorului.
- *Pedeapsa* presupune o consecință neplăcută, ca urmare a unui comportament nedorit. Aceasta dă rezultate rapide, fapt pentru care mulți manageri au tendința să o aplice frecvent, ceea ce poate conduce la efecte secundare mult mai grave decât comportamentul care s-a dorit a fi înlăturat (absenteism, demisii, sabotaje, apatie,

ostilitate, frică etc.). De aceea, pedeapsa trebuie aplicată numai în situațiile în care este strict necesar. Pentru a fi eficace, pedeapsa trebuie să fie:

- impersonală, aplicându-se comportamentului și fără să atingă demnitatea persoanei;
- imediată, adică să fie aplicată cât mai aproape posibil de manifestarea comportamentului nedorit;
- puternică, adică suficient de severă pentru a fi percepută ca atare, dar proporțională cu fapta;
- constantă, adică uniformă în timp și de la o persoană la alta;
- asociată clar cu un comportament nedorit.

În plus, pedepsele ar trebui acordate progresiv, ținându-se cont de frecvența și de gravitatea abaterilor.

Capitolul 4. COMUNICAREA ÎN RESURSELE UMANE

4.1. Comunicarea organizațională

Ne confruntăm, la debutul secolului XXI, cu o dispută la nivel conceptual în ceea ce privește comunicarea datorită trecerii de la societatea industrială la societatea informațională. Asta pentru că în prezent, totul este informație, totul este comunicare. Și nu am greși dacă am spune că, în termeni de eficiență, comunicarea înseamnă totul pentru o organizație. Prin urmare, preocupați de eficiență, managerii oricărui tip de organizație vor acorda maximum de atenție comunicării.

Pentru management, informațiile reprezintă o *conditio sine qua non*. Același lucru poate fi spus despre procesul de comunicare din interiorul oricărei organizații, dat fiind că, în acest caz, informația – pentru a nu-și pierde valoarea - trebuie să ajungă la locul potrivit și la momentul necesar.

Comunicarea este esențială pentru un management eficient, cu precădere în organizațiile complexe. În cadrul organizațiilor, comunicarea este o relație în care se face un schimb de informații între indivizi, în scopul de a influența sau chiar schimba comportamentele organizaționale.

Pentru „ființa organizațională” comunicarea este actul care îi poate asigura existența, îi poate facilita expansiunea sau îi poate determina stagnarea, iar uneori chiar dispariția. Mai amplă sau mai restrânsă, în funcție de dimensiunile activităților, stereotipă sau diversificată, pronunțat formală sau nerestricționată de reguli scrise, facilitând sau restricționând relațiile interumane, comunicarea în cadrul organizației reprezintă un proces cu multiple semnificații și implicații, chiar dacă acestea nu sunt întotdeauna vizibile și cuantificabile. Comunicarea organizațională însoțește evoluția organizației; schimbările care au loc în cadrul organizației antrenează automat și nevoia schimbării comunicării.

Se poate afirma că, la nivel de organizație, comunicarea este un proces complex prin care are loc schimbul de mesaje dintre membrii acesteia, cu ajutorul unui sistem comun de simboluri, semne sau comportamente, în vederea realizării anumitor obiective – individuale și comune și/sau modificării unor comportamente individuale și/sau de grup.

Pentru organizațiile care activează în mediul concurențial, cunoașterea procesului comunicațional prezintă un interes și o semnificație aparte, datorită creșterii complexității managementului și a dezvoltării unor mijloace perfecționate de comunicare și decizie.

Termenul de comunicare derivat din latinescul «comunis» (*comun*) vizează schimbul de mesaje între oameni, ce asigură înțelegerea reciprocă, împărtășirea ideilor și facilitează “comunitatea” de gândire și acțiune.

Dicționarul Larousse definește **comunicarea** ca fiind “**acțiunea de a transmite, a aduce la cunoștință, a împărtăși, a fi în raport cu, a fi legat de, a fi în relație cu.**”

Această definiție conține două semnificații aparte: pe de o parte, a comunica înseamnă a acționa (a transmite, a împărtăși, a da), iar pe de altă parte, comunicarea exprimă o stare (a fi în relație cu, a fi legat de).

Marea diversitate a definirii comunicării, regăsită în literatura de specialitate, este determinată de natura – umană sau tehnică, mecanică – a emițătorului și a receptorului.

Comunicare înseamnă, pentru cei mai mulți autori, *punere împreună de informații într-un mesaj, schimb de mesaje, activitate de comunicare și rezultatul acesteia*.

Comunicarea umană reprezintă un proces social complex care se realizează în sisteme și limbaje complexe prin gesturi, expresii afective standardizate, în principal prin simboluri verbale, efectuarea de acțiuni, comportamente atitudinale, precum și prin multiple limbaje artificiale create (logico-matematice, științifice, artistice etc.). Oricare ar fi modalitatea și limbajul în care indivizii comunică, trăsătura lor obligatorie și esențială este capacitatea de a asigura schimbul unor semnificații generalizate (informații), cu acele elemente cognitive și generalizatoare pe care le percep și le înțeleg toți indivizii care comunică între ei.

Literatura de specialitate susține că orice act de comunicare, deci și cel din context organizațional, conține următoarele elemente:

- ✧ *emițătorul*, adică persoana care inițiază comunicația, aflat în cadrul organizației în ipostaza de manager sau executant;
- ✧ *mesajul*, respectiv forma fizică a informației transmise de emițător sau receptor; mesajul îmbracă o ipostază verbală sau una nonverbală;
- ✧ *canalul*, care este calea de transmitere a informației, aflată în strânsă legătură cu mesajul;
- ✧ *receptorul*, adică persoana / grupul de persoane beneficiare ale mesajului informațional, care, în cadrul organizației, poate fi în ipostaza de executant sau manager.

Prin intermediul codificării și decodificării emițătorul și receptorul apelează la anumite simboluri pentru a facilita înțelegerea mesajului, transmiterea și interpretarea informației ce face obiectul comunicației; prin codificare emițătorul apelează la simboluri variate (sunete, cifre, gesturi etc.) pentru a transmite și a se face înțeles de către receptor, iar acesta, prin decodificare, asigură interpretarea mesajului și convertirea simbolurilor într-o informație pertinentă.

În orice proces de comunicare, elementul esențial pe care îl urmărește emițătorul este efectul produs asupra receptorului. De aceea, pentru a obține efectul dorit, este necesar ca, în procesul de comunicare, cel care transmite mesajul, să respecte câteva principii care se referă la:

- cunoașterea sistemului de valori adoptate de către cei care recepționează mesajul;
- utilizarea unui cod comun de simboluri, semne, comportamente, agreat de către toți interlocutorii;
- stabilirea exactă a scopului comunicării;
- cunoașterea personalității receptorilor;
- formularea simplă și concisă a mesajului.

Pe traseul parcurs de informație, între emițător și receptor pot să apară factori perturbatori, obiectivi sau subiectivi, care pot denatura conținutul și calitatea mesajului. Dacă factorii perturbatori obiectivi sunt determinați de capacitatea redusă a canalelor de comunicare și de calitatea deficitară a mijloacelor de comunicare (zgomot, bruiat ș.a.), cei subiectivi au la origine limitele fiziologice, psihologice, nivelul de pregătire al receptorului, interesele etc.

În ceea ce privește comunicarea organizațională, ne interesează în primul rând să găsim un răspuns la întrebarea **“de ce se comunică într-o organizație?”**. S-a constatat că practica și teoria comunicațională au formulat, în mod coerent, unele explicații unanim acceptate:

1. funcțiile managementului nu pot fi operaționalizate în lipsa comunicării. Procesele de stabilire a obiectivelor, de realizare a concordanței cu structura organizatorică și informațională, de armonizare a acțiunilor cu obiectivele inițiale și de eliminare a deficiențelor, de antrenare a personalului se bazează pe primirea și transmiterea de mesaje. Comunicarea este deci crucială pentru existența și succesul organizației, prima responsabilitate a fiecărui manager;

2. comunicarea stabilește și menține relațiile dintre angajați, oferindu-le informațiile necesare orientării și evaluării propriei munci în raport cu a celorlalți, cu cerințele organizației, în ansamblul său, și a mediului acesteia;

3. prin feedback-ul realizat, comunicarea relevă posibilitățile de îmbunătățire a performanțelor individuale și generale ale organizației;

4. aflată la baza procesului de motivare, comunicarea face posibilă identificarea și utilizarea corectă a diferitelor categorii de nevoi și stimulente pentru orientarea comportamentului angajaților spre performanță și satisfacții;

5. contribuie la instaurarea relațiilor corecte și eficiente, de înțelegere și acceptare reciprocă între șefi și subordonați, colegi, persoane din interiorul și exteriorul organizației.

Dacă se ține cont că procesul comunicării prezintă particularități diferite la nivelul relației interpersonale și de grup, considerăm justificat a recurge la abordarea distinctă, în cele ce urmează, a celor două forme ale comunicării:

- comunicarea între indivizi, numită și *comunicare interpersonală*;
- comunicarea între diferite subdiviziuni și grupuri ale organizației, numită *comunicare organizațională*.

Aceste două forme de comunicare sunt interdependente, comunicarea interpersonală fiind aproape întotdeauna parte componentă a comunicării organizaționale.

Comunicarea interpersonală există atunci când un ins transmite o idee, opinie sau informație unui alt ins sau unui grup.

În ceea ce privește gradul de eficacitate a comunicării interpersonale, acesta depinde de măsura în care ideea percepută de receptor este identică (sau se apropie) de cea lansată de emițător. Este cunoscut faptul că receptorul poate reține mai mult sau mai puțin din mesaj, însă niciodată integralitatea mesajului, totul depinzând de interesul pe care îl prezintă mesajul pentru acesta, de capacitatea lui de înțelegere și de judecată. De aceea, feedback-ul receptorului joacă un rol extrem de important, asigurând eficacitatea actului de comunicare interpersonală.

Un alt element important pentru realizarea comunicării interpersonale este percepția, definită ca *ansamblul proceselor utilizate de oameni pentru a recepționa și interpreta informațiile din mediul exterior*. Percepția presupune cunoașterea, înțelegerea, interpretarea, ea nelimitându-se doar la cercetarea mediului cu ajutorul celor cinci simțuri de bază. Așa cum lesne se poate deduce, percepția are o influență semnificativă asupra calității comunicării, deziderat ce presupune selectare, organizare și interpretare adecvată a informației.

4.2. Comunicarea resurselor umane

Este rezultatul poziției agenților comunicatori în organizație.

Teoria managerială a comunicării structurează, în context organizațional, mai multe moduri de comunicare, grupate după diverse criterii, și anume:

- *ascendentă*, în cadrul căreia informația circulă de la bază spre vârful structurii organizației. Constă în transmiterea de mesaje de către subordonați șefilor direcți și, succesiv, managerilor superiori, se vehiculează cereri, rapoarte etc. Prin acest tip de comunicare se informează managementul de nivel superior asupra stării morale a personalului, asupra disciplinei și a obstacolelor de comunicare.
- *descendentă*, potrivit căreia informația circulă de la vârful structurii organizației spre baza acesteia. Predomină în organizațiile centralizate în care se practică stilul autoritar. Urmează relațiilor de tip ierarhic, derulându-se de la nivelul managementului de vârf către nivelurile de execuție. Conținutul este dat de decizii, instrucțiuni, recomandări etc. Unul dintre dezavantajele acestei forme de comunicare se referă la marea probabilitate ca mesajul să fie filtrat în timp ce este vehiculat de la un nivel ierarhic la altul (deoarece fiecare persoană acordă o interpretare proprie mesajului transmis).
- *orizontală*, prin care se asigură circulația informațiilor între compartimentele organizației. Este necesar să accentuăm importanța funcționării comunicării orizontale pentru că aceasta descrie în general o organizație omogenă și constituie o sursă de informații despre nemulțumirile oamenilor.

După gradul de oficializare, se disting:

- *comunicarea formală*, cea care este generată de liniile formale ale structurii de autoritate și care se desfășoară potrivit reglementărilor sau procedurilor scrise din organizație: structura organizatorică, regulamentul de organizare și funcționare, fișa postului, diagrama de relații, dispoziții ale conducerii etc. Ea cuprinde ansamblul mesajelor ascendente și descendente care circulă pe canalele relațiilor organizatorice și se prezintă sub forme diferite: vorbită sau scrisă, directă și indirectă, multilaterală și bilaterală.
- *comunicarea informală*, care apare spontan și cuprinde informații cu caracter interpersonal sau intergrupă, bazate pe relații simpatetice. Include zvonurile și „bârfele”. Cauzată de lipsa de informații (ori de informații trunchiate), ea încearcă să elimine nesiguranța, anxietatea, curiozitatea unor persoane.

Modul de transmitere a informațiilor diferențiază următoarele tipuri de comunicare: scrisă, orală, audiovizuală și nonverbală.

- *Comunicarea scrisă*, cuprinzând note interne, rapoarte, decizii, planuri, scrisori etc., prezintă avantajul că poate fi difuzată în mod nelimitat și conservă mesajul care poate fi consultat în orice moment. În schimb, are caracter formal, nu există feedback, iar înțelegerea depinde de limitele de recepționare și de apreciere ale receptorului.
- *Comunicarea orală* (interpersonală), care se desfășoară față în față sau la telefon, permite folosirea mijloacelor verbale și nonverbale, iar costurile sunt minime. Eficiența comunicării orale este legată de capacitatea receptorului de a asculta, fapt pentru care puterea de convingere în cazul conflictelor este slabă.

- *Comunicarea audiovizuală.* Este potrivită pentru marile organizații întrucât prezintă o serie de avantaje: este agreată de receptor, este ușor de urmărit și reținut, este ușor de multiplicat și conservat. În schimb, costurile de elaborare și implementare sunt foarte mari.

- *Comunicarea nonverbală.* Însoțește atât comunicarea scrisă, cât și pe cea interpersonală. Deoarece între 60 și 90% din informații se transmit pe cale nonverbală, mesajul trebuie interpretat numai în context.

Comunicarea eficientă presupune ca *anumiți oameni să primească informația cuvenită, într-o formă adecvată, la momentul oportun.* Comunicarea eficientă este un proces bidirecțional de ofertă, receptare și răspuns care se poate derula doar într-o cultură organizațională care încurajează ascultarea celorlalți, deschiderea către idei noi și disponibilitatea pentru schimbare.

Studiile efectuate în domeniul comunicării arată că obstacolele mari în calea unei comunicări eficiente în organizații sunt generate de o multitudine de factori, care țin de emițător, de receptor, dar și de context. Printre acestea, cele mai importante și mai frecvent întâlnite sunt :

Diferențe de personalitate și de percepție. Persoane cu pregătire, cunoștințe, valori, așteptări, experiențe și interese diferite percep același mesaj în mod diferit. Pentru a evita neînțelegerile, pentru a percepe cu acuratețe mesajul și atitudinea interlocutorului față de mesajul transmis, se recomandă ca emițătorul să ceară un feedback cât mai des, dacă nu permanent.

Diferențe de putere. În orice organizație managerii sunt cei care hotărăsc modul în care se iau deciziile. Prin controlul pe care îl exercită, ei încurajează sau limitează participarea angajaților, pe diferite trepte ierarhice, la procesul decizional.

Structura organizatorică. Numărul nivelurilor ierarhice dintr-o organizație poate frâna transmiterea informațiilor șef – subordonat și invers. Adesea, angajații simt că nu pot sări peste anumite niveluri ierarhice pentru a se adresa celei mai indicate persoane. Într-o structură centralizată, schimbul de informații este restricționat deoarece diferiți angajați au acces la diferite tipuri de informații. De asemenea, în organizațiile mari, sensul inițial al mesajelor poate fi modificat substanțial ca urmare a faptului că ele trec prin mai multe eșaloane manageriale care filtrează informația și o interpretează potrivit sistemului propriu de gândire sau de interese. Mai mult, în aceste organizații mari, nu de puține ori informațiile se pierd pe drum sau ajung la destinatar cu mare întârziere.

Statutul funcției, care se manifestă prin atitudine și dispreț, prin tendința șefilor de a pune prea puțin preț pe subordonații lor. S-a constatat că oamenii, în general, manifestă dorința clară de a comunica mai degrabă cu oameni având același statut sau cu statut superior. La nivelul salariilor, se manifestă o tendință asemănătoare de a pune prea puțin preț pe comunicarea cu acei colegi pe care nu îi consideră „de nasul lor” sau care se află pe poziții inferioare în organizație.

Solicitări conflictuale ale rolului. Rolul de lider le cere șefilor să îndeplinească funcții profesionale și socio-emoționale, ceea ce presupune ca pe de o parte să coordoneze și să controleze munca subordonaților, dar în același timp să acorde atenție nevoilor sufletești și dorințelor acestora. Mulți șefi au dificultăți în echilibrarea celor două aspecte ale rolului lor.

Diferențe de limbaj. Aceste diferențe pot apărea ca urmare a diviziunii excesive a muncii, specializării sarcinilor, dar și diferențelor de statut între membrii organizației.

Formularea necorespunzătoare a mesajului conduce la creșterea ambiguității: termeni sofisticăți, prea tehnici, complexitatea enunțurilor, forme eliptice etc. Limbajul este o formă abstractă de comunicare, exprimând experiența de viață sau experiența profesională, starea emoțională, motivațională sau relația cu interlocutorul. De aceea, pentru a evita diferențele de limbaj, sunt foarte importante atât adaptarea la nivelul de instruire și de cunoaștere al interlocutorului, cât și evitarea ambiguităților de exprimare.

Reacțiile emoționale (de furie, dragoste, frică, ură, frustrare ș.a.) influențează felul în care sunt transmise / înțelese mesajele. Dacă se lucrează într-un climat tensionat, de amenințare (pierderea prestigiului), frustrare angajații, în funcție de personalitatea lor, vor avea un comportament fie agresiv, fie defensiv.

Aglomerarea mesajelor. Mesajele în exces încarcă inutil destinatarul și, de cele mai multe ori, generează efecte adverse celor dorite. Bombardați cu mesaje prea multe, angajații vor ignora o parte dintre ele sau, plictisindu-se, nu le vor mai da atenție.

Tendința de a evalua / evaluarea anticipată. Este o atitudine specifică indivizilor, de a emite judecăți de valoare, de a aproba sau dezaproba afirmațiile unei persoane, de multe ori chiar înainte de a asculta interlocutorul în tot ceea ce are de spus.

Idei preconcepute. De multe ori, mesajul este înțeles într-un anumit fel, deoarece interlocutorul consideră că este imposibil ca acesta să aibă și o altă interpretare decât aceea la care el se gândește.

Efectul de „filtrare”, întâlnit atât la șefi, cât și la subordonați, constă în tendința de a evita comunicarea știrilor proaste celorlalți. În general, managerii, ca și subordonații evită să dea știri proaste de care sunt parțial responsabili sau care pot genera reacții negative.

Diferențele de sex. Bărbații și femeile au stiluri diferite de a comunica. Femeile cer informații, în timp ce bărbații evită acest lucru. În timpul comunicării, femeile încearcă să construiască relații de prietenie, cooperare, în timp ce bărbații înclină să folosească stilul „raportare”, bazat pe evidențierea propriilor cunoștințe și aptitudini, concentrându-se asupra propriei persoane. Femeile se exprimă mult mai politicos, dar și mai ezitant, în timp ce bărbații comunică mai direct și autoritar. Stilul feminin este mai persuasiv, facilitând crearea unui climat intim, de colaborare, în timp ce stilul bărbătesc este orientat mai mult spre acțiune, este informal și urmărește deținerea controlului.

Incapacitatea de a asculta, specifică acelor care văd și aud ceea ce doresc. Unii angajați nu înțeleg în totalitate ceea ce li se comunică, dar nu au tăria sau curajul să recunoască acest lucru; de aceea este indicat feedback-ul.

Absența feedback-ului poate duce la falsa impresie că mesajul a fost înțeles.

Climatul defensiv din organizație nu facilitează o comunicare eficace.

4.3. Optimizarea comunicării interpersonale

În literatura de specialitate au fost descrise și o serie de reguli pentru optimizarea comunicării interpersonale:

- a) clarificarea ideilor înainte de a fi comunicate și examinarea scopului vizat la fiecare comunicare;
- b) consultarea unor persoane competente când se planifică procesul de comunicare;
- c) ascultarea activă, urmărind:

- centrarea pe mesaj;
- confirmarea periodică a conținutului;
- sublinierea sau preluarea unor idei avansate de interlocutor;
- d) conducerea discuției într-o cât mai mare concordanță cu sfera motivațională a interlocutorului (interese, aspirații, convingeri);
- e) începerea discuțiilor cu referiri la persoana interlocutorului, fără să se formuleze aserțiuni categorice, întrebări dificile sau închise, întrebări prea simple care ar sugera răspunsul sau să se manifeste dezacordul față de unele aspecte abordate;
- f) stimularea conversației prin formularea de întrebări deschise alternând cu întrebări închise prin care se fixează coordonatele stabilite deja prin consens;
- g) fluența conversației:
 - prin oferirea de informații nesolicitate, dar necesare;
 - prin interesul față de opiniile și persoana interlocutorului;
- h) manifestarea discretă de sentimente pozitive față de interlocutor și de situația actuală (încercând să îl motiveze pentru rezultatele potențiale);
- i) folosirea de mesaje complexe (concordanță verbală-paraverbală-nonverbală);
- j) evocarea ciclică a numelui interlocutorului;
- k) evitarea gesturilor asociate cu plictiseala și dezinteresul;
- l) centrarea privirii pe interlocutor (fără a-l domina);
- m) acordarea unei atenții sporite constrângerilor fizice și fiziologice ale oamenilor implicați în comunicare;
- n) evitarea declanșării mecanismelor de apărare prin critici, menționarea de puncte slabe sau afectarea sentimentului de respect de sine;
- o) feedback pentru corectarea permanentă a formei și a conținutului mesajului.

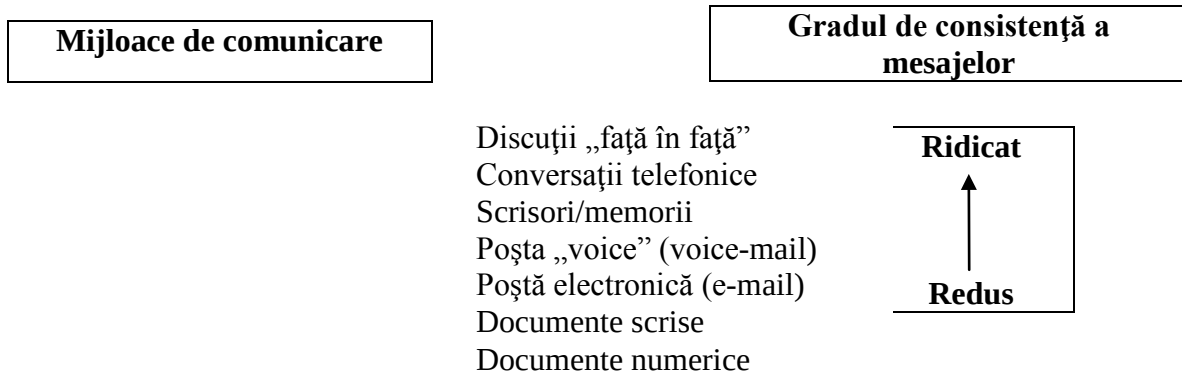
În direcția îmbunătățirii **comunicării organizaționale** pot fi menționate toate metodele de optimizare a comunicării interpersonale, precum și orice factor care acționează în direcția înlăturării barierelor comunicării. De asemenea, trebuie să fie evitate anumite proceduri cum sunt:

- folosirea persoanelor fără credibilitate în transmiterea mesajelor;
- caracterul confuz sau neinteligibil al mesajului;
- utilizarea unei singure forme/metode de comunicare;
- lansarea mesajelor în cazul unor conflicte interpersonale;
- „complicarea” conținutului mesajului transmis;
- filtrarea informațiilor (se transmit doar informații pozitive, eșecurile și problemele nu sunt comunicate);
- lipsa cererii feedback-ului.

Există o varietate de mijloace de comunicare ce pot fi utilizate în cadrul unei organizații. O apreciere a acestor mijloace în raport cu gradul de consistență al comunicării este prezentat în figura de mai jos. Consistența fiecărui mijloc de comunicare se bazează pe combinația a patru criterii: 1) rapiditatea sesizării erorilor, prin folosirea conexiunii inverse și corectarea lor; 2) elaborarea mesajelor în funcție de particularitățile specifice destinatarilor; 3) capacitatea de a transmite multe informații simultan; 4) bogăția limbajului (limbajul verbal în raport cu cel numeric). Comunicațiile ce necesită mult timp pentru analiza informațiilor sunt caracterizate de un nivel redus al consistenței.

Așa după cum se vede și în figură, comunicarea interpersonală „față în față” este considerată a fi cea mai consistentă. Prin urmare, ea trebuie încurajată și utilizată cât mai des în relațiile interpersonale din grupul profesional. Această interacțiune furnizează imediat răspunsul (feedback), astfel încât destinatarii mesajelor pot verifica dacă le-au înțeles corect și își pot rectifica percepția dacă este necesar. În acest caz, se poate observa simultan la emițător și receptor limbajul utilizat, tonul vocii, expresia feței etc. (observații ce pot „comunica” mai mult decât cuvintele folosite).

Gradul de consistență al mijloacelor de comunicare



4.4. Comunicarea – factor cheie în creșterea performanței organizaționale

Comunicarea organizațională nu poate fi privită în afara managementului, ea reprezintă o componentă majoră, fundamentală a acestuia.

Managementul este, în opinia lui Mary Parker Follet, *arta de a realiza obiectivele organizației prin intermediul subordonaților*. De aceea, comunicarea constituie parte integrantă a exercitării funcțiilor managementului. Nu putem conduce fără a comunica. Nu putem lua decizii corect fundamentate și nu le putem pune în aplicare fără a comunica.

Comunicarea organizațională apare astfel ca o funcție de o importanță deosebită în activitatea de management, ca instrument de lucru în managementul resurselor umane, în îndeplinirea funcțiilor și în realizarea obiectivelor organizației.

Obiectivele comunicării manageriale sunt:

- receptarea corectă a mesajului;
- înțelegerea corectă a mesajului;
- acceptarea mesajului;
- provocarea unei reacții (o schimbare de comportament sau de atitudine).

Indiferent de sistemul social, într-o organizație, comunicarea îndeplinește opt funcții.

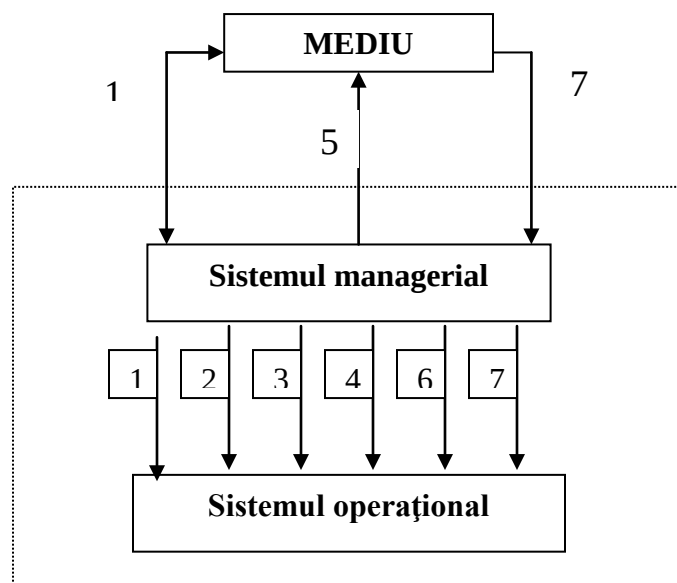
Funcțiile comunicării manageriale sunt următoarele:

- ❖ informarea (asigurarea accesului la informații, furnizarea informațiilor necesare desfășurării unei activități care să permită realizarea obiectivelor, furnizarea informațiilor necesare implementării deciziilor);

- ❖ transmiterea deciziilor (comunicarea operativă a deciziilor, crearea unui climat care să stimuleze asumarea responsabilității pentru îndeplinirea deciziei);
- ❖ influențarea receptorului (organizarea de dialoguri cu angajații, asigurându-se feedback, stimularea comunicării dintre angajați, impulsionarea inițiativei și creativității);
- ❖ instruirea angajaților (transmiterea cunoștințelor necesare perfecționării profesionale, dezvoltării spirituale, dobândirea aptitudinilor și competențelor necesare exercitării profesiei, amplificarea capacității de a percepe și interpreta evenimentele, de a aborda și soluționa eficient problemele);
- ❖ crearea de imagine (asigurarea informațiilor necesare creării de imagine personală și organizațională, formarea unui sentiment de apartenență la organizație);
- ❖ motivarea angajaților (furnizarea informațiilor menite să consolideze interesul și participarea angajaților la realizarea sarcinilor, recunoașterea realizărilor performante, evaluarea corectă a angajaților, întreținerea unui climat favorabil de muncă, stimularea încrederii în sine, creșterea răspunderii personale);
- ❖ promovarea culturii organizaționale (transmiterea elementelor culturii organizaționale – sloganuri, norme, sisteme de valori etc., lărgirea orizontului cultural al angajaților, stimularea imaginației și inovației, stimularea nevoilor etice și estetice).

Funcția de bază a comunicării manageriale este informarea. Conducerea organizației primește și selectează informațiile primite de la surse numeroase, pe care le interpretează și le transformă în decizii sau îndrumări și le transmite mai departe. Managerii trebuie să controleze calitatea căilor de comunicare și să verifice răspunsurile și reacțiile la mesajele trimise. Funcțiile comunicării manageriale trebuie privite și înțelese în unitatea și intercondiționarea lor, astfel, conform graficului următor:

Intercondiționarea funcțiilor comunicării manageriale



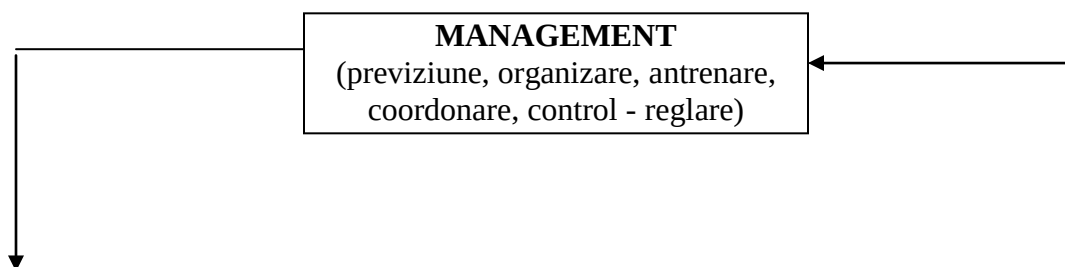
1. Informare; 2. Transmiterea deciziilor; 3. Influențarea receptorului; 4. Instruire;
5. Crearea de imagine; 6. Motivare; 7. Promovarea culturii organizaționale.

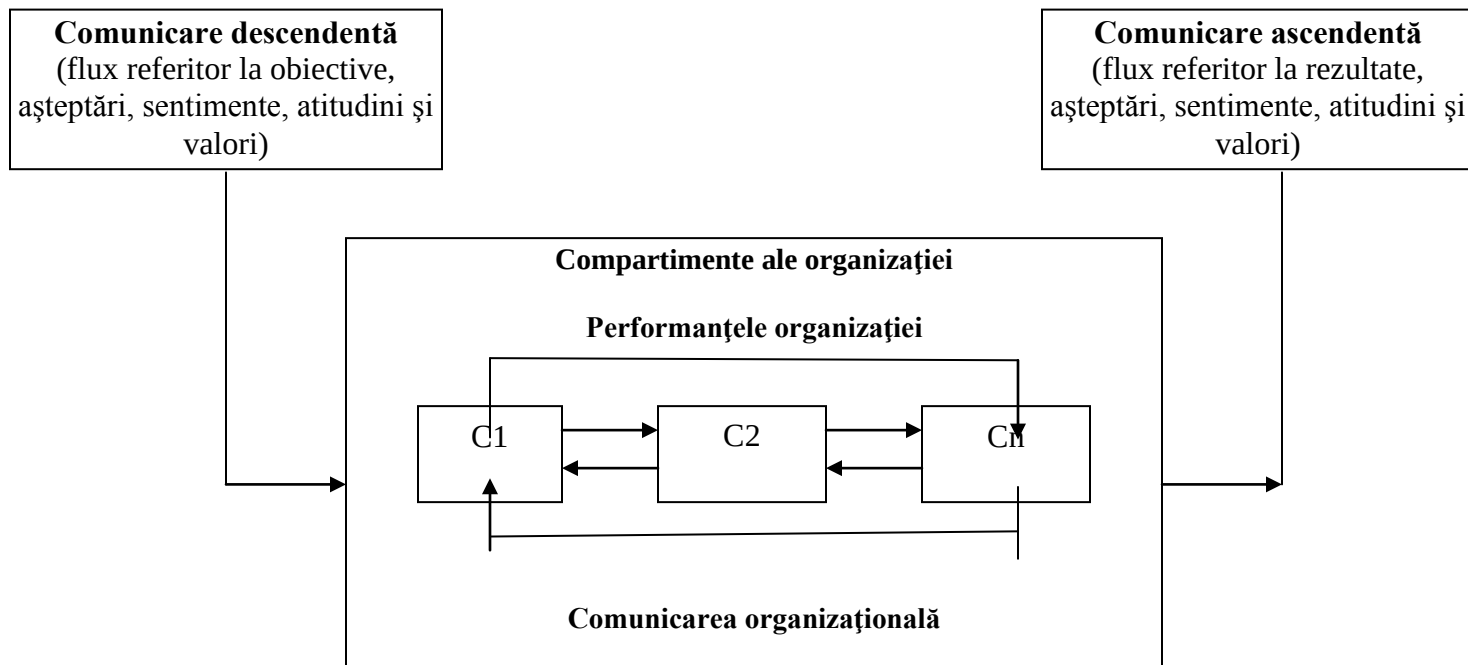
„Este imposibil de găsit un aspect al muncii managerului care să nu implice comunicarea. Problema reală a comunicării organizaționale nu este dacă managerii se angajează sau nu în acest proces, ci dacă ei comunică bine sau nesatisfăcător”. (Zorlențan T. ș.a., „*Managementul organizației*”, Ed. Economică, București, p.487, 1998).

În mod tradițional, rolul managerului în cadrul unei organizații este cel de a previziona, organiza, antrena, coordona, controla și regla activitățile subordonaților, în combinație cu celelalte resurse: materiale și financiare.

Relativ puțină importanță se acordă relațiilor managerului cu ceilalți membri ai organizației. Se consideră că managerii nu ar trebui să se preocupe de sentimente și emoții, exprimarea acestora fiind în mod tradițional evitată și cenzurată în cadrul organizațiilor. Însă, tocmai neglijarea factorilor interpersonali, este cea care conduce de multe ori la reducerea eficacității grupurilor și indivizilor și la nerealizarea obiectivelor organizației.

Relația dintre comunicare și procesul de management poate fi descrisă prin schema următoare:





Comunicarea descendentă este, în principal, de natură directivă și urmărește să transmită așteptările managerului referitoare la performanțele subordonaților. Acest tip de comunicare este legat de exercitarea funcțiilor de previziune, organizare, coordonare și antrenare.

Comunicarea ascendentă constituie un feedback care informează managerul în legătură cu rezultatele obținute efectiv sau orice problemă care ar putea apare. Acest tip de feedback este legat în principal de funcția de control - reglare a managementului, dar este utilizat și pentru culegerea de informații necesare în previziune, coordonare și antrenare.

Comunicarea poate fi realizată pe canale formale sau informale, poate fi scrisă, orală sau nonverbală. Indiferent de canalul utilizat, comunicarea va fi influențată de atitudinile și valorile participanților. De aceea am inclus sentimentele în schema de mai sus.

Chiar dacă un manager pare a-și îndeplini funcțiile în mod adecvat, el poate eșua în realizarea obiectivelor dacă nu este competent și în domeniul comunicării interpersonale. Se pune deci accent pe însușirea tehnicilor de comunicare eficientă, pe evitarea tuturor barierelor din calea procesului de comunicare.

Astăzi, mai mult ca oricând, funcționarea organizațiilor este indisociabil legată de calitatea comunicării interpersonale. Grupurile multidisciplinare, echipele de proiecte, întâlnirile și dezbaterile nu își pot atinge obiectivele dacă persoanele care le constituie nu posedă abilități de comunicare interpersonală de bază. Comunicarea care provoacă interlocutorului sentimentul de a nu fi ascultat, perceput, înțeles generează frustrări, tensiuni, demotivare. Prin urmare, calitatea comunicării (nu cantitatea) reprezintă o condiție fundamentală a reușitei sociale, profesionale, instituționale.

Aspectul calitativ al comunicării este dat de eficiență și se bazează pe fenomenul de percepție selectivă, dar și pe capacitatea indivizilor de a analiza informația cunoscută. Informațiile reprezintă căile de ajungere la probleme și cu cât acestea devin mai funcționale, cu atât se întâlnesc probleme mai puțin amplificate. Grupul profesional presupune interacțiunea directă sau indirectă a unui număr de membri, ca rezultat al unui interes comun; grupul are ca țintă îndeplinirea unui scop comun. Există o serie de variabile care au rol determinant în structura și performanțele grupului profesional: mărimea, normele, statusul, coeziunea membrilor grupului, comunicarea intragrupală ș.a. În cazul grupului profesional, se face referire la relațiile interpersonale ce se bazează pe afinități, alegeri sau respingeri. Atitudinile și valorile împărtășite în comun conduc la crearea unei echipe stabile și durabile în timp. Capacitatea de comunicare (dublată de capacitatea de influențare diferențiată dintre membrii grupului profesional) poate conduce la obținerea unor rezultate performante în muncă.

Toate activitățile organizaționale (planificare, organizare, coordonare, control) trec prin “filtrul” comunicării, altfel spus, pot fi consolidate, distorsionate sau optimizate în cadrul acestei “logici naturale” a interacțiunii.

Comunicarea stă la baza funcției de coordonare, facilitând intervenția managerilor în vederea sincronizării și armonizării acțiunilor membrilor organizației. În lipsa unei comunicări eficiente, managerii consideră că este extrem de dificil să-și determine colaboratorii să adopte un anumit comportament sau să realizeze o anumită activitate, dacă aceștia din urmă au puncte de vedere diferite. Prin urmare, comunicarea este o componentă importantă a activității fiecărui manager. Fără o comunicare eficientă, chiar și cele mai elaborate strategii și cele mai bune planuri de conducere au puține șanse de succes.

Literatura de specialitate consideră că o organizație de succes necesită o performanță de ordin comunicativ la cel mai înalt nivel de realizare. Iar principala solicitare la care este supusă organizația este de a asigura într-o măsură din ce în ce mai mare un climat organizatoric corespunzător necesităților membrilor organizației.

Demn de luat în considerare este faptul că într-o organizație funcționează indivizi de proveniență și factură diferită; diferite sunt originea socială, biografia, opiniile, idealurile sau ideile. Procesul de comunicare este, din această cauză, adesea ori îngreunat ori, mai mult decât atât, face loc pseudocomunicării.

Principalul obstacol al oricărei forme de comunicare este pur și simplu de ordinul diferenței. În acest sens, între angajați și cei cu care vor să comunice există un clivaj care ține de orizontul de plecare, de experiență și de motivație. Chiar dacă acest clivaj nu poate fi anulat, trebuie măcar să se țină seama de el. De această conștientizare a diferenței depinde reușita tuturor celorlalte eforturi ulterioare.

Studiul proceselor de comunicare relevă un mod defensiv în care indivizii comunică între ei, neștiind prea bine ce trebuie făcut cu diferențele de opinie. În general, comunicarea dintre ei pleacă de la axioma că “lumea este așa cum o văd eu”. Ceea ce reprezintă, în fond, o atitudine defensivă care se transformă într-o barieră de netrecut (barieră care, într-o organizație, poate juca un rol nefast).

Organizațiile diferă în ceea ce privește climatul pe care îl asigură comunicării. În anii ‘50, americanul Gibb semnală două tipuri de climat: “*climatul defensiv*” și “*climatul deschis*”. În cadrul primului tip, “ceilalți” sunt considerați a fi un pericol pentru organizație, obligând-o la autoapărare. Singura lume care există este propria lume, lume

care este mereu amenințată. Din contră, cel de-al doilea tip de climat asigură comunicarea deschisă cu “ceilalți”, aici existând disponibilitatea de a învăța din experiența și opiniile celuilalt. În următorul tabel este prezentată diferențierea tipurilor de climat, pe baza unei întregi serii de contraste.

Climat defensiv (I)	Climat deschis (II)	Contrast (I) versus (II)
1. Evaluativ	Descriptiv	Comunicare strict bazată pe judecăți de valoare / Comunicare orientată spre conținut
2. Control	Orientare	Comunicare cu scopul de a-l influența pe celălalt / Comunicare cu scopul de a ajunge la un punct de vedere comun
3. Strategie	Spontaneitate	Comunicare din rațiuni strategice / Comunicare neimpusă
4. Neutralitate	Empatie	Comunicare în condiții de indiferență reciprocă / Comunicare din atașament
5. Superioritate	Egalitate	Comunicare ierarhică / Comunicare pe picior de egalitate
6. Certitudine	Provizorat	Comunicare în termeni categorici / Comunicare în termeni provizorii

Din cercetările efectuate rezultă că în relativ multe organizații domnește un climat defensiv. Un astfel de climat este un obstacol pentru procesul de dezvoltare. Misiunea managerului este prin urmare foarte clară: cel cu adevărat eficient impune colaboratorilor săi un stil de comunicare optim, într-un climat comunicațional deschis, factor esențial în activitatea de conducere, dar și în creșterea performanței organizaționale în general.

Prin urmare, între cele mai eficiente tehnici de comunicare organizațională se numără creșterea încrederii. Crearea unui climat deschis, de încredere, depinde strict de manageri. Ei trebuie să discute deschis cu ceilalți și să comunice asertiv și nu agresiv.

Pentru a realiza un climat de încredere în cadrul organizației, este necesar să se urmărească:

- o folosirea unui discurs descriptiv în locul unuia de evaluare. Managerul trebuie să dea și să ceară informații (el nu trebuie să roage, să blameze sau să amâne decizia);
- o orientarea către rezolvarea problemei prin colaborare reciprocă și nu prin controlul celuilalt, eventual blamarea lui;
- o enunțarea clară și fără echivoc a scopurilor;
- o adoptarea unei atitudini spontane și oneste;
- o evitarea manipulării celorlalți, luarea în considerare a sentimentelor, problemelor, grijilor celorlalți;
- o o atitudine egalitară și nu de superioritate față de ceilalți;
- o discutarea, analizarea oricăror conflicte, situații tensionate și adoptarea unei atitudini demne și respectuoase față de interlocutor.

Capitolul 5. PLANIFICAREA ȘI RECRUTAREA RESURSELOR UMANE

5.1. Planificarea resurselor umane

Planificarea strategică a resurselor umane se presupune a fi procesul de previziune a activității organizației care-i permite acesteia să aibă stabilitate, să cuantifice și să mențină în mod continuu o legătură permanentă între resursele umane și obiective, pe de o parte, și posibilitățile oferite de piață pe de altă parte. La baza unei strategii se îmbină cunoștințele prezentului cu previziunea viitorului. Avem nevoie de informații despre trecutul, prezentul și viitorul organizației.

Strategia ne permite să stabilim:

1. Necesarul de personal și de perfecționare profesională;
2. Nivelul de calitate al produselor;
3. Sistemul informațional și comunicațional intern și extern al organizației;
4. Politica salarială;
5. Condițiile fizice, psihice și socio-umane necesare unui climat optim pentru realizarea obiectivelor.
6. Metodele și tehnicile de evaluare la nivel individual și general.

Pașii de urmat în elaborarea unei strategii:

1. Identificarea și recunoașterea filosofiei și misiunii unei organizații. Se pun întrebări de genul: De ce există organizația? Care este contribuția ei economică, socială? Care sunt valorile de bază ale conducerii organizației? Ce stă în spatele motivației șefilor? În ce fel sunt luate deciziile?
2. Examinarea mediului extern și obținerea de informații asupra schimbărilor care au loc în afara organizației și, în funcție de ele, anticiparea impactului lor asupra colectivului dorit.
3. Analiza internă a organizației, care constă în determinarea capacității de adaptare a resurselor organizației și a identificării potențialului de acțiune a acestora. Se evidențiază punctele forte și cele slabe.
4. Aflarea prognozei evoluției organizației de la conducătorii ei, pentru a putea proiecta strategia în conformitate cu obiectivele stabilite de aceștia.

Pentru ca strategia să fie eficientă, trebuie avut grijă la unele distorsiuni care pot să apară în procesul de adunare a informațiilor:

- exactitatea informațiilor: ele trebuie să fie credibile și să fie adecvate momentului prezent;
- existența unui surplus de resurse umane în organizație;
- lipsa unor principii raționale în conducerea organizației (factorul cel mai des întâlnit și cel mai greu de depășit).

După colectarea informațiilor se face o *analiză a resurselor umane prezente în organizație*:

- Se identifică profesiile și meseriile care nu au acoperire cu personal;
- Se face analiza piramidei vârstei personalului (stabilindu-se dacă convine sau nu);
- Se face analiza fluctuației personalului pe compartimente (urmărindu-se dacă se pune în evidență existența anumitor compartimente foarte preferate sau foarte evitate);
- Se face analiza corelației dintre productivitatea activității și dinamica angajaților.

Ulterior se trece la *proiectarea strategiei*. Capitolele cuprinse de strategie:

1. Planul de recrutare (pasivă sau activă) și selecție, în funcție de ierarhiile postului.
2. Stabilizarea și integrarea resurselor umane pe posturi.
3. Realizarea și activarea planului de pregătire și perfecționare profesională.
4. Alcătuirea planului de promovare, în funcție de raportul dintre performanță și avansare.

Pentru ca strategiile de planificare a resurselor umane să se realizeze eficient atât pentru organizație cât și pentru fiecare persoană, trebuie avute în vedere două aspecte specifice fiecărui membru al organizației:

- dezvoltarea individuală (profesională), în funcție de care persoana poate fi promovată, transferată, perfecționată sau eliminată din organizație;
- realizările profesionale: în colaborare cu conducerea, se stabilește un nivel minim acceptabil de performanță profesională.

Din punctul de vedere al individului, contează nivelul de satisfacere a nevoilor personale și de satisfacere a apartenenței la organizație.

Proгноza relațiilor umane

Proгноza se referă la planul de perspectivă, la posibila dezvoltare sau evoluție a organizației. Prin aceste prognoze se pregătesc resursele umane pentru următorul ciclu calitativ în activitatea lor. Obiectivele organizației constituie punctul de plecare al oricărei prognoze în resurse umane.

Proгноza resurselor umane se realizează pe profesii, pregătire, performanță, avându-se în vedere atât propriul personal cât și personal din afara organizației. Pentru elaborarea prognozei trebuie să se respecte următoarele cerințe:

1. Cunoașterea corectă a realității de către specialist și nu prin surse indirecte.
2. Existența unor date trecute pe care să le analizeze.
3. Eliminarea datelor cu caracter accidental în dinamica organizației.
4. Identificarea erorilor apărute în trecut pentru a fi evitate în viitor.

Dacă strategia și progноza sunt deficitare sau lipsesc într-o organizație, cel mai bun indicator pentru aceasta îl constituie surplusul de resurse umane sau lipsa calității produsului (la noi, în genere, se vede surplusul de resurse umane).

5.2.Recrutarea resurselor umane

Organizațiile în general, și firmele în special, pentru a supraviețui, trebuie să soluționeze în mod corespunzător următoarele probleme:

- Identificarea aptitudinilor și alegerea sau selecția candidaților ce corespund mai bine cerințelor posturilor noi sau vacante;

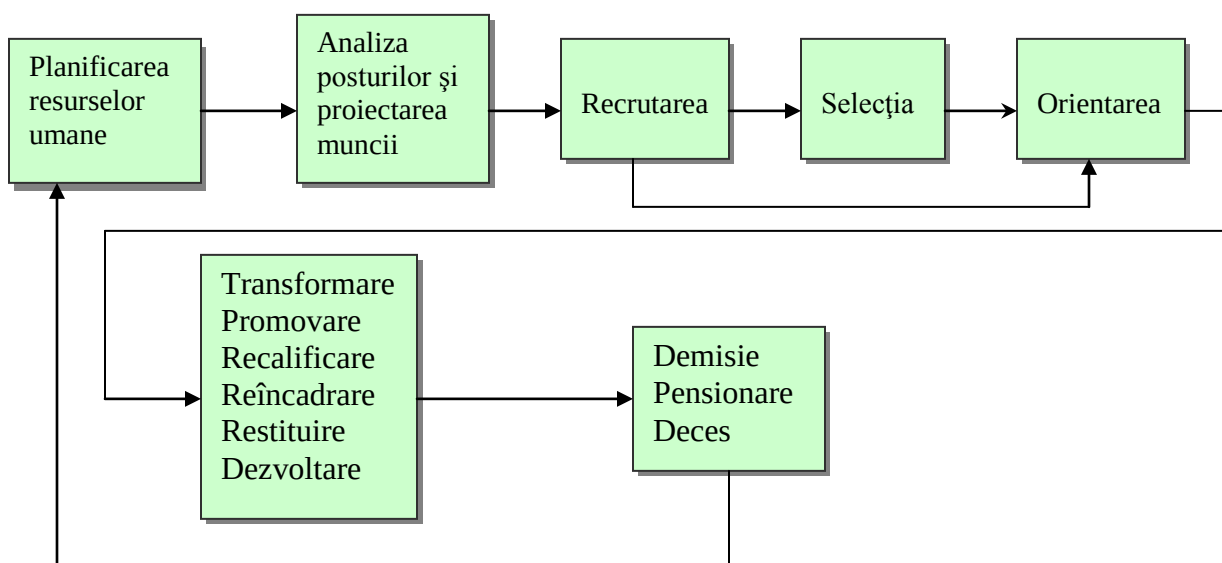
- Identificarea și atragerea candidaților competitivi folosind cele mai adecvate metode, resurse sau medii de recrutare.

Soluționarea cu succes a acestor probleme înseamnă succesul întregului proces de asigurare de personal, proces deosebit de important datorită faptului că pot apărea erori de angajare. Astfel, respingerea unui candidat competitiv sau angajarea unui slab pregătit, constituie un eșec pentru organizație.

Recrutarea resurselor umane se referă la confirmarea necesității de a angaja personal, la anumite schimbări în situația angajării cu personal și identificarea solicitanților potențiali și capabili să îndeplinească cât mai eficient cerințele posturilor. În acest context, nevoile de recrutare pot fi strategice (restructurări, re tehnologizări), pot răspunde unor urgențe temporare (părăsirea organizației din diferite motive, continuarea studiilor, satisfacerea stagiului militar), sau pot fi legate de mișcările interpersonal (promovări, transferuri). Recrutarea personalului poate avea un caracter permanent și sistematic sau se poate realiza numai atunci când apare o anumită necesitate. Dacă recrutarea are un caracter continuu și sistematic, organizația are avantajul menținerii unui contact permanent cu piața muncii.

Procesul de căutare, localizare, identificare și atragere a potențialilor candidați de unde urmează a fi aleși candidații capabili, se numește acțiunea de recurtare a personalului. Recrutarea este un proces managerial de menținere și dezvoltare a celor mai adecvate surse interne și externe, necesare asigurării cu personal competitiv în sensul îndeplinirii obiectivelor organizației. Din această perspectivă, recrutarea poate fi un proces activ. Deci, organizația încearcă să-și mențină o rețea de specialiști calificați sau potențiali candidați, chiar dacă nu există în mod curent posturi vacante. Trebuie atrași un număr suficient de mare de candidați, pentru a-i putea identifica pe cei care corespund cel mai bine cerințelor postului.

David J. Cherrington, un specialist în domeniul Resurselor Umane afirmă că, asigurarea cu personal a unei organizații cuprinde mai multe activități de bază, și anume: planificarea resurselor umane, recrutarea și selecția personalului. Procesul de asigurare cu personal din exteriorul organizației cuprinde recrutarea, selectarea și integrarea personalului, în timp ce asigurarea cu personal din interiorul organizației presupune unele transferuri, promovări, verificări, dezvoltări, precum și eventualele pensionări, decese, demisii.

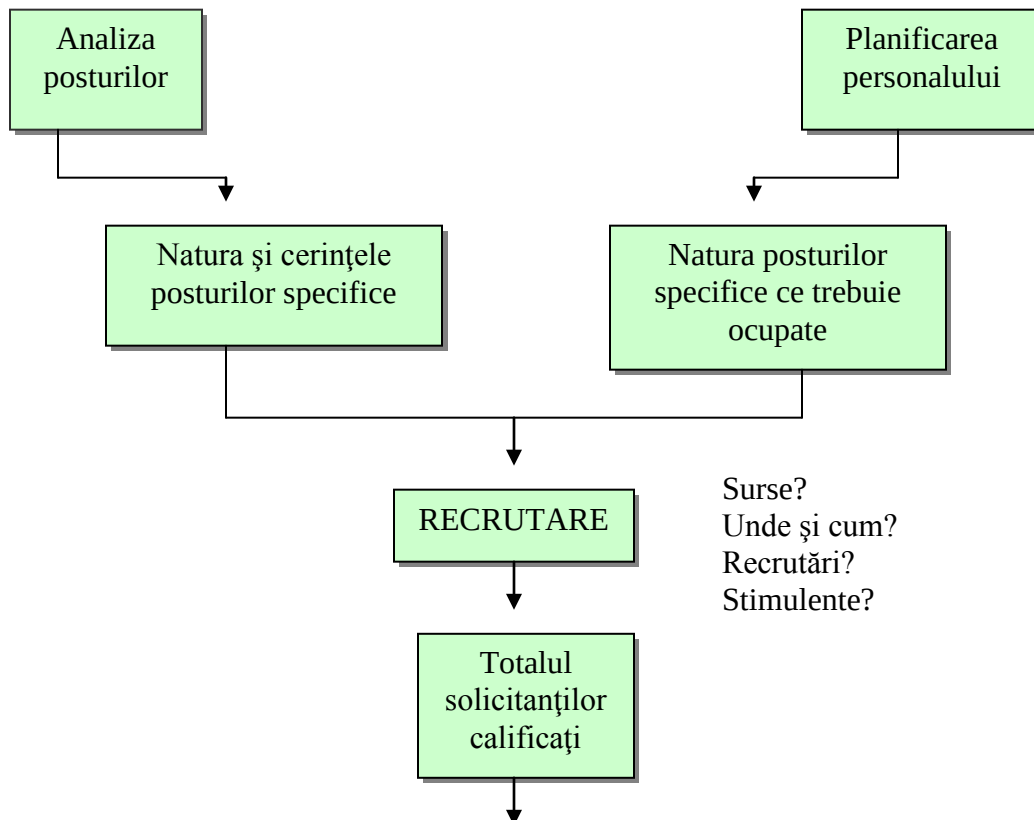


Necesarul de resurse umane

George T. Milkovich și John W. Boudreau sunt de părere că recrutarea personalului trebuie să aibă prioritate selectivă deoarece, o selecție a personalului eficientă nu se poate realiza decât dacă procesul de recrutare asigură un număr suficient de mare de candidați competitivi.

Astfel, obiectivul activității de recrutare constă în identificarea unui număr suficient de mare de candidați, astfel încât cei care îndeplinesc condițiile, să poată fi selectați.

Recrutarea Resurselor Umane are în vedere și analiza posturilor și proiectarea muncii. Acest fapt înseamnă că persoana ce recrutează trebuie să dețină informații necesare referitoare la caracteristicile postului ce recrutează trebuie să dețină informații necesare referitoare la caracteristicile postului, la calitățile viitorului deținător al acestuia. Recrutarea personalului urmează planificării resurselor umane. Aceasta înseamnă că efortul de recrutare al unei organizații și metodele ce trebuie folosite sunt dependente de procesul de planificare a resurselor umane și de cerințele specifice posturilor ce urmează să fie ocupate. Cu alte cuvinte, cunoașterea din timp a necesarului de personal sau anticiparea acestuia, permite desfășurarea în bune condiții și cu mai multe șanse de succes a procesului de recrutare.

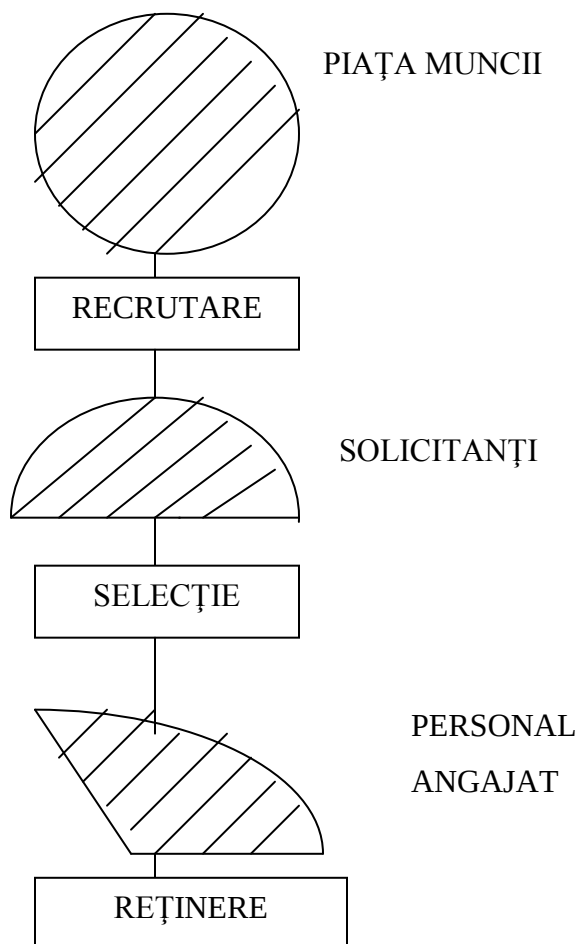


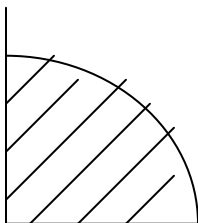
SELECȚIE

Relațiile între analiza posturilor, planificarea personalului, recrutare și selecție

Conform opiniei lui David J. Cherrington, procesul de recrutare a Resurselor Umane este legat indispensabil de multe alte activități de personal ca de exemplu: evaluarea performanțelor, recompensele angajaților, relațiile cu angajații, pregătirea sau dezvoltarea personalului. Astfel, candidații cu pregătire corespunzătoare, au în general performanțe mai bune, iar existența în cadrul organizației a unor preocupări permanente pe linia performanțelor implică identificarea și atragerea unor candidați cât mai competitivi. Oferta de Resurse Umane va influența nivelul salariilor, iar candidații cu o înaltă pregătire vor solicita recompense pe măsură, recompense care, la rândul lor, dacă au un nivel ridicat, stimulează și facilitează în același timp procesul de atragere a unui număr mai mare de candidați cu o pregătire profesională cât mai bună.

Din altă perspectivă, procesul de asigurare cu personal, poate fi privit și ca o serie de filtre sau un proces de triere în cadrul căruia solicitanții sunt filtrați în urma unor activități specifice domeniului Resurselor Umane.





Procesul de asigurare cu personal ca proces de triere sau ca o serie de filtrare

După cum Jack J. Halloran, unul din specialiștii din cadrul Resurselor Umane afirmă, toți cei care solicită postul, trebuie să fie conștienți de privațiunile sau obstacolele la care pot fi supuși pe perioada de recrutare precum și dacă vor exista teste, interviuri, diverse verificări, în directă concordanță cu viitorul loc de muncă.

Dar recrutarea personalului, înseamnă și o primă triere, în urma căreia o parte din solicitanți sunt anunțați cu politete că, pentru moment, scrisoarea lor de introducere nu a fost acceptată.

Dacă acest tratament se impune față de candidați, în condițiile în care aceștia pot fi, mai devreme sau mai târziu, potențiali și pentru ocuparea anumitor posturi vacante, atitudinea este bine să fie reciprocă și din partea candidatului, în contextul în care postul i se pare inacceptabil, iar refuzul candidatului să fie formulat politicos, lăsând organizației posibilitatea de a-l menține în evidență, în cazul în care apare un post ce corespunde.

Recrutarea este prima activitate din procesul de selecție, integrare și specializare profesională și reprezintă activitatea de identificare a persoanelor care au acele capacități solicitate de posturile vacante și de atragere a acestora în cadrul organizației.

Experiența demonstrează că succesul unei organizații este asigurat numai dacă angajații sunt recrutați și selecționați după proceduri adecvate și standardizate. În mare, putem spune că a recruta înseamnă a asigura personalul din care se va face selecția. Cu cât numărul de candidați este mai mare, cu atât recrutarea va identifica personajul cel mai eficient pentru ocuparea unui post.

Recrutarea personalului începe cu inventarul detaliat al nevoilor organizației sub forma descrierii postului, a calificării și experienței necesare. Există două tipuri de recrutare:

1. recrutare generală: vizează activitățile mai puțin complexe și muncile calificate cunoscute sub denumirea de *activități operante*;
2. recrutarea specializată: vizează funcții de conducere și activități de decizie.

În genere, cele două tipuri de recrutare sunt complementare, în funcție de nevoile organizației dar și în funcție de populația de bază care poate fi recrutată.

Recrutarea poate avea un caracter permanent sau secvențial. Caracterul permanent se întâlnește la organizațiile mari (ca valoare de personal) dar și la organizațiile la care piața este foarte concurențială. Caracterul secvențial se întâlnește la organizațiile mici și acolo unde piața nu este concurențială.

5.3. Tehnici de recrutare

Recrutarea internă

O tehnică pentru recrutarea internă de personal este așa-numitul „job-posting”. În acest context, angajații pot fi înștiințați despre funcțiile vacante prin afișare, scrisori, publicații, radio sau televiziune, invitând angajații să solicite funcțiile respective. Această metodă trebuie folosită înaintea recrutării externe, pentru ca proprii angajați să fie pregătiți pentru a solicita un anumit post. O sursă de recurate a personalului pot fi angajații existenți, care pot realiza o bună proiectare prin intermediul familiilor sau cunoștințelor lor. Astfel, această modalitate este una din cele mai eficiente, putându-se recruta personal calificat cu costuri reduse. Angajații pot avea cunoștințe care au aceeași pregătire ca și ei, pe care i-a cunoscut la conferințe sau la diverse cursuri de specializare. Dar, selecția nu trebuie neglijată.

Promovarea sau transferul pe anumite funcții a unor persoane dintre angajații organizației este o altă cale de ocupare a posturilor vacante. Dar apare un inconvenient conform căruia, performanțele bune ale individului la un loc de muncă s-ar putea dovedi inferioare altei poziții din firmă, noul loc de muncă cerând alte capacități și aptitudini.

O altă sursă internă o reprezintă angajații în formare. Unii angajați pensionați din cadrul organizației pot fi reangajați pentru a lucra un „part time job” sau pot recomanda persoane dispuse să se reîncadreze în organizație. Mai pot fi recrutate și reangajate persoane care anterior au părăsit organizația pentru a-și continua studiile sau pentru formarea familiei, satisfacerea stagiului militar, etc.

Acest tip de recrutare are atât avantaje, cât și dezavantaje. Ca *avantaje* se pot menționa:

- Firma, organizația are posibilitatea de a cunoaște mult mai bine punctele slabe și cele tari ale angajaților;
- Atragerea candidaților este mult mai ușoară pentru că, fiind bine cunoscuți ca performanțe, le pot fi oferite activități superioare față de postul deținut;
- Selecția conform criteriilor organizaționale este mult mai eficientă;
- Probabilitatea de a lua decizii eronate este mai mică, tocmai datorită volumului mare de informații deținut despre aceștia;
- Timpul necesar orientării și îndrumării pe post a noilor angajați este mult redus;
- Caracterul secret al unor tehnologii și a „know-how”-lui necesar utilizării acestora impune folosirea recrutării interne;
- Crește motivația angajaților iar oportunitățile de promovare sunt stimulative;
- Recrutarea este mult mai rapidă și mai puțin costisitoare;
- Se solidifică sentimentul de afiliere și se amplifică loialitatea față de organizație.

Dar de asemenea, există și anumite aspecte negative sub forma unor *dezavantaje* care privesc recrutarea exclusivă din interior:

- Se împiedică infuzia de „sânge proaspăt”, de „suflu tânăr” și nu se favorizează promovarea de idei noi, avangardiste, neputându-se evita inerția manifestată uneori în fața schimbării sau în fața ideilor noi;
- Promovarea doar pe criteriul vechimii și a experienței neglijând competența pot dăuna organizației prin promovarea unor persoane incompetente;
- Dacă speranța de promovare nu se materializează, oamenii devin apatici, ceea ce duce la demoralizare și, în final, la scăderea performanțelor;
- Implică dezvoltarea unor programe adecvate de „training” care să permită pregătirea propriilor angajați pentru a-și asuma noile responsabilități.

Recrutarea externă

Recrutarea din exterior se face prin metoda informală și prin metoda formală.

- Metoda informală se caracterizează prin publicitate foarte limitată, recurgându-se la concursul angajaților care există în organizație, cerându-li-se acestora să apeleze la persoane interesate de angajare, dintre rude, prieteni, cunoscuți. Aceste relații personale se pot dovedi eficiente dacă aceste investigații se fac în mod discret, tocmai pentru a nu fi interceptate de întreprinderea la care candidatul are deja un loc de muncă, expunându-l la riscul pierderii lui.

Majoritatea posturilor se ocupă prin metoda informală. Și acestea, deoarece, această metodă este necostisitoare, se aplică rapid, și folosește pentru angajarea personalului din birou și a celui de conducere din secțiile de producție.

Totuși, există riscul ca, din cauza unei oarecare doze de subiectivism să se favorizeze recrutarea unor cadre mai puțin corespunzătoare. De aceea, este necesar, ca metoda informală să fie conectată cu metoda formală, metodă ce presupune o audiență mai largă.

- Metoda formală. Această metodă se caracterizează prin căutare de persoane ce doresc să se angajeze, aflate în căutare de lucru pe piața muncii sau doritoare să schimbe locul de muncă pe care-l dețin. În acest scop se apelează la diferite forme de publicitate, exemplu: comunicarea la Oficiul Forțelor de Muncă, micropublicitate, contactarea directă a întreprinderii, reviste de specialitate.

Recrutarea din exterior prezintă următoarele *avantaje*:

- Favorizează aportul de idei noi, promovând progresul întreprinderii;
- Se fac economii în costurile de pregătire ale întreprinderii (vin persoane pregătite);
- Oamenii care vin din afară, pot fi mai obiectivi, deoarece nu au nici un fel de obligații față de cei din interiorul organizației.

Dar există și o serie de *dezavantaje*:

- Evaluările celor recrutați din exterior sunt bazate pe surse mai puțin sigure ca referințele, interviurile, întâlnirile relativ sumare;
- Costul mai ridicat determinat de căutarea pe piața muncii care este mai vastă decât întreprinderea, mai puțin cunoscută și mai diversificată;
- Descurajează angajații actuali, reducându-le șansele de promovare etc.

Recrutarea în funcție de post

Dacă se dorește recrutarea managerilor sau a personalului pentru birou se poate lua în considerare folosirea unei agenții de consultanță în vederea recrutării. Astfel, consultantul va discuta cu organizația descrierea postului și specificarea persoanei, recomandând ce metodă de căutare va fi folosită pentru găsirea persoanei potrivite descrierii.

Această metodă poate include anunțuri în publicații locale sau naționale de specialitate. Personalele interesate vor primi din partea agenției detalii despre post și formulare de înscriere. Acum se realizează o primă filtrare a candidaților, oferindu-se organizației o listă de potențiali candidați.

Pentru trierea candidaților, agenția îi cheamă la interviuri, le testează aptitudinile, verifică recomandările. De aici, este de competența organizației să-și aleagă candidatul dorit, folosind la rândul ei interviuri, teste sau alte metode de selecție.

În cazul recrutării unui asistent de birou „part-time” se poate apela de asemenea la ajutorul unei agenții specializate în recrutarea secretarelor și personalului pentru birou. Se poate face și cu ajutorul biroului local de plasament sau se poate da anunț în ziarul local. Fiecare dintre aceste metode are avantajul său:

- Agenția va discuta cu angajatorul despre descrierea postului și despre specificarea persoanei, pentru a se pune de acord. Aceasta va verifica în baza de date, pentru a vedea dacă există cineva care să se potrivească profilului cerut de angajator. Decizia finală aparține angajatorului. Dacă nu există persoane compatibile profilului cerut de angajator, se va apela la anunțurile în ziare.

În final, candidații obținuți vor fi testați de către agenție iar cei potriviți, vor fi propuși angajatorului pentru selecția finală.

- Biroul local de plasament își oferă serviciile gratuit, dar acestea sunt destul de slabe. Birourile de plasament vor centraliza datele dar nu vor filtra și testa angajații și nu vor da sugestii privitor la eventualele modalități de publicare a anunțurilor.

În aceste condiții, angajatorul va trebui să selecteze și să testeze angajații.

- Publicarea anunțurilor în ziare este cea mai potrivită metodă dar se impune o strategie de formulare a anunțurilor.
- Recrutarea absolvenților printr-un program de „training” managerial implică multă muncă. Aceasta este considerată o investiție care va trebui să dea rezultate pe termen lung, fiind o sursă de înlocuire a actualilor manageri.

În aceste condiții recrutarea trebuie să se concentreze asupra persoanelor cu potențial nu a celor ce dețin cunoștințe.

Abilitatea de a lucra în echipă, motivația, deschiderea spre schimbare pot fi descoperite mai bine în cadrul unui interviu sau teste, dar cu cheltuieli mari.

Capitolul 6. SELECTIA RESURSELOR UMANE

6.1. Definire și caracteristici

Selecția resurselor umane se bazează pe principiul că orice om va avea șansa să ocupe un post numai dacă va putea demonstra că are pregătirea, calitățile și abilitățile necesare.

Procesul de selecție al personalului trebuie privit ca o activitate de armonizare, de adecvare între cerințele unei funcții și capacitățile fizice și psiho-intelectuale ale candidatului selecționat. Angajații incapabili de a realiza cantitatea și calitatea muncii așteptate pot costa organizația mulți bani, timp și imagine.

Adecvarea dintre cerințele postului și capacitatea angajatului este importantă și pentru persoanele care solicită funcția respectivă. Astfel, plasarea într-o funcție

nepotrivită poate conduce la eforturi și timp suplimentar pentru angajat, care ar putea folosi și experiența sa mai bine în altă funcție sau în altă poziție.

Selecția este procesul prin care se alege, conform unor criterii, cel mai potrivit candidat, pe baza unei examinări care ține seama de pregătirea, aptitudinile manifeste și capacitatea de muncă reală a fiecărui candidat. Este un proces de o durată medie și nu o examinare sau o testare.

Procesul de selecție urmează logic după analiza posturilor, planificarea personalului, precum și după recrutarea personalului care trebuie să atragă un număr suficient de mare de potențiali candidați, dintre care vor fi aleși cei mai capabili sau cei mai competitivi pentru ocuparea posturilor vacante.

Selecția profesională nu înseamnă alegerea unor supravalorii, ci examinarea psihologică, atentă în baza căreia se poate realiza o repartitie științifică a personalului la diverse locuri de muncă, conforme cu aptitudinile și pregătirile fiecărui individ.

Astfel, prin selecție se pun în evidență calitățile sau prezența/absența unor contradicții profesionale, și în baza rezultatelor obținute, cel în cauză este orientat spre locul de muncă în care se preconizează că va da un randament maxim și va fi pe deplin mulțumit, satisfăcut de ceea ce face.

În anumite situații, psihologilor li se solicită să efectueze o selecție de personal pentru ocuparea unor posturi vacante. După o perioadă de timp se constată că cei selecționați nu dau satisfacție fiind declarați ca incompatibili activității pe care o desfășoară. Acesta este efectul concepției potrivit căreia, o persoană dacă a fost selecționată va fi și eficientă profesional.

De fapt, examenul de selecție/repartiție profesională este considerat doar o etapă sau subprogram al acțiunii complexe de integrare, încadrare în muncă.

6.2. Criterii de selecție

Selecția personalului se poate efectua folosind două categorii de metode: empirice și specifice.

Prima metodă nu se bazează pe criterii riguroase ci pe recomandări, impresii, aspectul fizic al candidaților, modul de prezentare al acestora etc. În această ordine de idei există și unele practici controversate, promovate în resursele umane și care au apărut și la noi:

- Analiza grafologică sau ansamblul investigațiilor teoretice și aplicative asupra scrisului, efectuată în vederea stabilirii unor relații între personalitate și scris sau pentru studierea trăsăturilor de caracter ale unor persoane.
- Frenologia – care sugerează existența unei corelații între caracterul și funcțiile intelectuale ale individului pe de o parte și formația craniului pe de altă parte, ceea ce impune studiul formei, proeminenței și neregularitățile capului.
- Chirologia – știința studiului mâinii care studiază existența unor corelații între caracter și desenul mâinii.
- Astrologia – știința care se ocupă de prevederea destinului oamenilor prin poziția și mișcarea astrelor sau prin fenomene cerești.

Metodele științifice care se bazează pe criterii științifice folosind mijloace sau metode specifice de evaluare a personalului.

Scopul principal al selecției este de a obține acei angajați care se află cel mai aproape de standardele de performanță dorite și care au cele mai bune șanse de a realiza obiectivele individuale și organizatorice.

➤ *Criterii pentru aprecierea metodelor de selecție*

Caracteristicile metodelor de selecție sunt validitatea și acuratețea. Validitatea se referă la gradul în care metodele de selecție alese prezic performanțele viitoare la locul de muncă. Orice instrument de selecție folosit trebuie să testeze performanțele viitoare. Cu alte cuvinte, testul ar trebui să fie o metodă validă de evaluare a aplicațiilor pentru postul pentru care candidează. Angajatorii testează potențialii candidați pentru a-i evalua. Aici sunt incluse teste de personalitate, teste psihometrice etc.

Criteriile pentru aprecierea metodelor de selecție sunt:

- Costul – cu cât procesul de selecție este mai complex, cu atât costul va fi mai mare. În condițiile în care se folosesc în serie mai multe tehnici, timpul alocat va fi mai lung și resursele folosite mai numeroase.
- Timpul – procesul recrutării și selecției poate lua destul de mult timp. Această perioadă poate fi cuprinsă între câteva săptămâni și câteva luni. Prioritatea constă în faptul de a selecționa persoana potrivită și nu doar de a ocupa postul. Greșelile în selecție pot fi costisitoare și pot afecta organizația pe termen lung.
- Nevoia de aptitudini deosebite – multe posturi au cerințe deosebite pentru aptitudini și calități. Aici sunt incluse condiția fizică, carnet de conducere categoria C, aptitudini de programatori etc. Este recomandabil să le testezi personal.
- Așteptările candidaților – aceștia vor avea așteptări din partea angajatorului, în aceeași măsură în care angajatorul are din partea sa.

6.3. Activitățile procesului de selecție a resurselor umane

Selecția resurselor umane este o activitate care, de regulă, se efectuează în cadrul compartimentului de resurse umane al organizației, iar decizia finală (angajarea propriu-zisă) se determină de comun acord cu șefii ierarhici direcți ai postului supus angajării.

În organizațiile mici (sub 30 persoane), selecția se poate efectua de către o firmă specializată, pentru că în aceste organizații lipsește, de obicei, un serviciu de resurse umane constituit.

Activitățile procesului de selecție:

1. Primirea candidaților sau întrevvedere;
2. Interviu preliminar (de cunoaștere);
3. Efectuarea de investigații privind mediul de proveniență, pregătirea candidaților și verificarea recomandărilor;
4. Examinarea medicală;
5. Administrarea și interpretarea testelor;
6. Administrarea probelor specifice de activitate (probe profesionale sau probă de lucru);
7. Interviu final realizat de o comisie (nu de o persoană);

8. Plasarea noilor angajați pe posturi;
9. Urmărirea integrării lor în activitate (de la trei săptămîni pînă la trei luni);
10. Alcătuirea dosarelor persoanelor și actualizarea permanentă a acestora.

A. Primirea solicitanților

Se bazează pe principiul că fiecare candidat este un potențial angajat, deci un viitor coleg, ceea ce presupune să-i acordăm atenție, respect și amabilitate. Doar în aceste condiții, omul devine mai deschis, lăsându-ne să adunăm mai multe informații despre el. Dacă-l primim cu ostilitate, inconștient ne va deveni ostil.

B. Definirea și rolul interviului inițial

Interviul inițial de alegere este utilizat, în unele cazuri, înainte ca solicitantul să completeze formularele de cerere ale unui post, cu scopul de a vedea dacă acesta are șanse de a fi ales pentru postul disponibil.

În situația interviului se pun întrebări asupra unor chestiuni pe baza cărora să se determine în ce măsură candidatul îndeplinește unele cerințe și condiții pentru a realiza sarcinile funcției oferite.

Aspectele abordate în contextul unui asemenea interviu privesc:

- Interesul solicitantului pentru funcție;
- Locul de muncă oferit;
- Plata așteptată;
- Disponibilitatea pentru muncă;
- Calificarea minimă necesară;
- Eventualele aspecte specifice.

Pe baza răspunsurilor primite, solicitanții sunt evaluați pentru a determina dacă sunt acceptabili pentru a participa în continuare la procesul de selecție. Astfel spus, încă din această fază unii candidați pot fi eliminați.

Se analizează: CV-ul, scrisoarea de prezentare, formularul de angajare și chestionarul bio-tipologic.

CV-ul: este un document, ceea ce implică responsabilitate juridică, de aceea el trebuie semnat. În genere, se exacerbează utilizarea lui în detrimentul altor modalități de selecție. Includerea lui în procesul de selecție se justifică doar în următoarele situații:

- Când în urma campaniei de recrutare se înscriu pentru selecție foarte mulți candidați, iar timpul alocat selecției este foarte scurt. Se ajunge în asemenea situații atunci când organizația nu are o strategie de recrutare și selecție.
- Când exigențele postului nu impun utilizarea unor criterii de selecție care să facă necesară prezența candidatului la interviul preliminar (când nu sunt importante aspectul exterior sau capacitatea de expunere orală, discursul logic etc).
- Când se fac angajări sezoniere.

CV-ul mediază, de regulă, întrevăderea între cel care își oferă serviciile și reprezentanții firmei care, ulterior vor realiza interviul de selecție. CV-ul este considerat ca una dintre cele mai la îndemână metode de evaluare fiind bazat pe informații biografice. Cu alte cuvinte, CV-ul este un document prin care cel ce selecționează se

convinge că posibilul, potențialul angajat este persoana cea mai potrivită pentru postul vacant.

Din perspectiva candidatului, conceperea unui CV echivalează cu pregătirea unui memoriu asupra activității sale anterioare și a modului actual de existență. CV-ul trebuie să conțină date obiective și concrete privind starea civilă, formația profesională, experiența în domeniul de activitate specific postului, posturile deținute anterior. Aici se menționează cunoștințele particulare, ca de exemplu cunoașterea, uneia sau mai multor limbi străine, utilizarea calculatorului, deținerea unui permis de conducere. De asemenea sunt menționate și hobby-urile, aspecte ce exprimă activitățile extraprofesionale.

În orice caz, în România se utilizează exagerat de mult CV-ul, în detrimentul scrisorii de prezentare sau al recomandării. Într-un studiu efectuat în 1999, la Iași, s-a constatat că aproximativ 35% din CV-urile trimise de solicitanți erau denaturate.

În cadrul unui CV trebuie să fie incluse informațiile care au importanță în ceea ce privește obținerea carierei, iar cele care nu au însemnătate să fie minimalizate. Acest lucru se face optând pentru tipul de CV favorabil.

Boree și Thill propun patru tipuri de CV-uri:

- **Cronologic:** organizat pe etape, începând cu perioada actuală și continuând în ordine invers cronologică. Este cel mai tradițional mod de organizare a CV-ului. La fiecare post trebuie menționate responsabilitățile și realizările, evidențiindu-se cel mai recent post. Abordarea cronologică este recomandată persoanelor cu o bogată experiență în muncă și care doresc să evolueze în aceeași carieră. Este un CV amplu, făcut să impresioneze; îl folosesc oamenii cu experiență.
- **Funcțional:** este folosit de începători, pune accent pe realizările obținute, indiferent de profesie sau activitate. Nu implică o ordine cronologică strictă. Se prezintă aspectele începând de la cele importante la cele secundare. Se accentuează domeniile de competență prin alcătuirea unei liste de realizări și identificarea ulterioară a angajatorilor și a experienței academice în secțiuni subordonate.
- **Țintă:** dorește să atragă atenția asupra a ceea ce poate persoana să facă pentru un anumit angajator pe un anumit post. Imediat după declararea obiectivelor de carieră, se înșiruie capacitățile deținute care sunt relevante pentru acel post și realizările curente.
- **Electronic:** un scanner anexat unui PC poate citi CV-urile. PC-urile citesc și extrag datele personale, aptitudini, educație, calificări, locuri de muncă anterioare. Programul analizei CV-urilor, în funcție de criteriile amintite, face o listă de candidați care îndeplinesc toate cerințele obligatorii și le clasifică. Calculatorul face această muncă mult mai repede decât omul și mult mai sistematic.

Metoda este recomandabilă când avem de-a face cu un număr mare de candidați.

Scrisoarea de prezentare/de intenție: însoțește CV-ul și nu repetă informațiile conținute de acesta. Trebuie să fie scurtă, concisă, elocventă pentru aspirațiile candidatului. Conține câteva elemente specifice:

- Motivația pentru noul serviciu;
- Aspirații privind pregătirea profesională;
- Motivul alegerii organizației sau firmei respective;
- Activitățile pe care le poate susține în respectiva organizație;

- Dacă motivația este legată de salariu, se menționează salariul actual dar nu se specifică salariul dorit.

Scrisoarea trebuie să fie adresată unei anumite persoane, și nu instituției (șef compartiment resurse umane sau director). În România nu se prea utilizează. Un specialist poate vedea din acest document ierarhia valorică și nivelul de aspirație.

Scrisoarea trebuie să stimuleze interesul cititorului. Stilul exprimă personalitatea candidatului, fiind necesar să exprime încrederea în sine. Trebuie să facă dovada interesului față de firmă, organizație, arătând că deține informații despre organizație. Cu cât se va cunoaște mai mult despre organizație, cu atât este mai ușor să dovedească modul în care abilitățile candidatului pot fi valoroase pentru organizație.

Formularul de angajare: este un instrument standardizat de selecție, realizat de specialiștii în resurse umane din organizație. Este bine de întocmit pentru că ajută în trierea prealabilă a angajaților. Realizarea formularului trebuie să țină cont de natura posturilor. Astfel, o organizație trebuie să aibă mai multe tipuri de formulare, în funcție de specificul profesional al posturilor. Ca formă, nu se confundă cu o cerere, ci este apropiat chestionarului. Existența formularului de angajare înlocuiește CV-ul și scrisoarea de prezentare. Are statutul de document, solicitantul fiind obligat să-l semneze. Nu trebuie să conțină informații referitoare la religie, rasă, mediu de proveniență, sex, pentru a nu permite discriminări.

Completarea acestui formular se face de către solicitanții acceptați după interviul inițial. Acesta servește unor scopuri variate:

- Înregistrarea solicitanților ce doresc să ocupe o anumită funcție;
- Baza de pornire și realizare a interviului;
- Cercetării eficienței procesului de selecție și a altor probleme de personal.

Cu alte cuvinte, formularul de angajare este chiar CV-ul, un standard al angajatorului. Va avea structura unui CV clasic, dar în ordinea, forma și stilul preferate de către angajator.

În general formularele de cerere de angajare pot cuprinde aspecte ce privesc datele personale, starea civilă, adresa, informații asupra soțului, soției, pregătirea, școli absolvite, referințe pentru angajare etc.

Chestionarul bio-tipologic: este utilizat în general în selecția posturilor care necesită relaționarea directă cu alte persoane din afara organizației: agenți de vânzări, purtători de cuvânt, consilieri, lucrul cu publicul, decizie și control, în general pentru staff-ul organizației. Acest chestionar vizează informații legate de aspectul exterior, capacitatea de expunere orală, temperamentul dominant, ierarhia valorică manifestă, gradul de sociabilitate, nivel de rezistență la stres și oboseală etc. Acest chestionar se completează de către specialist și nu de către solicitant. Se pot ataca și informații care, în alte situații, pot duce la procese de discriminare.

6.4. Interviul de selecție

Scopul interviului este de a obține informații despre candidat. Aceste informații vor face posibilă prevederea performanțelor viitoare ale candidatului la locul de muncă, și

compararea candidaților între ei. Cu ajutorul lui se procesează și evaluează informațiile obținute despre candidat, în legătură cu particularitățile postului.

CV-ul, formularul de angajare și scrisoarea de intenție nu sunt suficiente. Informațiile suplimentare și detaliile pot fi obținute prin întrevederea candidatului.

Câteva reguli sunt necesare. Planificarea interviului trebuie să respecte următoarele aspecte:

- Candidatul trebuie anunțat unde și când are loc interviul și cu cine trebuie să ia legătura;
- Candidatul trebuie să aibă o cameră liniștită unde să aștepte;
- Intervievatorul trebuie să fie pus la curent cu programul de intervieware, care trebuie conceput astfel încât să fie suficient timp pentru candidat;
- Intervievatorul trebuie să vadă CV-ul, scrisoarea de intenție și formularul de înscriere înaintea interviului, pentru a ști ce întrebări să pună;
- Controlul interviului este foarte important, acesta presupune cunoașterea informațiilor ce trebuie obținute, culegerea sistematică a acestora și oprirea când au fost obținute;
- Intervievatorul trebuie să știe să conducă interviul, să nu vorbească mai mult de 25% din timpul interviului de fond;
- Abordarea realistă a funcției presupune că cel care conduce interviul trebuie să ofere informații corecte despre postul pentru care se desfășoară selecția, despre organizație, astfel încât, candidatul să poată evalua propriile așteptări la funcție, reducându-și riscul insatisfacției angajatului;
- Candidatul trebuie informat la sfârșitul interviului care va fi pasul următor;
- Urmărirea integrării candidaților ce au fost selectați.

Pentru toate formele de interviu, acestea trebuie să conțină aceleași întrebări pentru toți candidații, doar în aceste condiții se pot analiza și interpreta informații obținute prin interviu.

Tipuri de interviu:

Interviurile se clasifică atât din punct de vedere al structurii, cât și din punct de vedere al numărului de interviuatori. Din punct de vedere al numărului de interviuatori sunt trei variante:

- Interviul individual – cel mai folosit, obținându-se posibilitatea dezvoltării unei relații între interviuat și interviuator. Dar poate apărea lipsa de obiectivitate, tocmai datorită existenței unui singur interviuator care nu poate fi controlat.
- Interviul colectiv – într-o oarecare măsură, interviurile colective depășesc problemele prezentate. Astfel, unul sau mai mulți interviuatori vor intervieva candidații. Dintre interviuatori fac parte managerul de linie al postului vacant, un oficial din departamentul de Resurse Umane precum și alte persoane ce au o implicație directă cu acel post și care ar putea pune candidatului întrebările de specialitate asupra formării profesionale.
- Consiliul de intervieware – este o subdiviziune a interviului colectiv. Acesta este constituit dintr-un număr mare de interviuatori, cu adevărat o încercare mare pentru candidat. Intervievatorii vor pune, fiecare, câte una maxim două întrebări. Pe baza răspunsului candidatului, membrii consiliului de interviu își vor face o părere despre aptitudinile și calitățile acestuia, părere ce va conta la luarea

deciziei finale. Acest tip de interviu este destul de eficient tocmai datorită numărului de interviuatori și calificărilor diferite ale acestora.

Luată din altă perspectivă, din punctul de vedere al structurii interviurilor se împart în:

- **Interviul structurat:** folosește întrebări standard, stabilite anticipat în ghidul de interviu, care sunt puse tuturor candidaților pentru o anumită funcție. Mai este cunoscut sub numele de „interviu de cunoaștere“. Este foarte utilizat în selecția inițială, când există un mare număr de solicitanți. Chestionarul este oral și oferă mai multă consistență și acuratețe în comparație cu alte tipuri de interviuri. Totuși, întrebările nu trebuie să fie caracterizate de rigiditate; dacă se observă manifestări care arată că solicitantul nu înțelege o întrebare, aceasta poate fi reformulată mai accesibil. Este necesar să aibă o ordine logică, iar cel ce conduce interviul trebuie să discute cu candidatul pentru a se evita eventualele neînțelegeri ce pot apărea. Interviul structurat are o durată de 30-60 minute. Dacă nu se obțin toate informațiile, se reprogramează solicitantul pentru o altă ședință. În caz că nu există mijloace tehnice de înregistrare, se pot nota chiar și în prezența solicitantului ideile mai importante. Acest tip de interviu necesită un cadru formal, o cameră special amenajată în care interlocutorii stau față în față, pe poziții de egalitate.
- **Interviul nestructurat:** vizează în genere dinamica psihologică a candidatului. Se utilizează doar în selecția anumitor posturi: pentru posturi de creație, concepție și decizie, sau în situația când informațiile obținute prin interviul structurat nu sunt mulțumitoare. Întrebările acestui tip de interviu au ca scop general să-l determine pe solicitant să vorbească despre el însuși. Se folosesc întrebări generale, din care sunt dezvoltate altele. Apoi, interviuatorul alege o idee din răspunsul candidatului și formulează următoarea întrebare. Acest gen de interviu se poate realiza și într-un cadru mai puțin formal și poate depăși 60 minute. Se folosește în consultații psihologice dar și în procesul selecției personalului. Dificultatea aplicării acestui tip de interviu privește înțelegerea relațiilor, funcțiilor și posibilitatea obținerii unor date comparabile pentru toți candidații. Aceste interviuri sunt semiorganizate rezultând o combinație de întrebări generale și specifice, care nu sunt puse într-o anume ordine prestabilită.
- **Interviul sub presiune:** are drept scop cercetarea reacțiilor în condițiile exercitării unei presiuni psihice. Cel care conduce interviul adoptă o atitudine fermă, rigidă, chiar agresivă, pentru a urmări reacția candidatului. Se aplică foarte rar, doar pentru posturi supuse unei acțiuni continue de stres sau pericolozitate (ex. servicii speciale, aviator, scafandru etc.) Durata rămâne la latitudinea celui care conduce interviul. Acest interviu implică prezentarea unui grad mare de risc. El poate genera ușor o imagine foarte proastă asupra interviuatorului, patronului sau poate provoca rezistență din partea candidatului asupra funcției oferite.

Tehnici de chestionare

Aceste tehnici pot influența semnificativ conținutul și calitatea informațiilor obținute. Unele întrebări asigură răspunsuri mai semnificative decât altele. Tehnicile bune de interviu depind de folosirea de întrebări „open-ended”, acele întrebări la care nu se poate răspunde prin Da/Nu. Întrebările de genul „Ce?”, „Cine?”, „De ce?”, „Unde?” sunt folositoare deoarece răspunsurile sunt bogate în informație.

Totuși o serie de întrebări trebuie evitate de exemplu:

- Întrebările ce rar dau un răspuns adevărat: „cum te-ai înțeles cu superiorii/colegii?”
- Întrebări ce sugerează răspunsului: „....., nu-i așa?”
- Întrebări ilegale ce implică rasa, credința, starea civilă, sexul, naționalitatea etc.
- Întrebări cu răspuns clar, acele întrebări pentru care intervievatorul are deja răspuns.
- Întrebări ce nu sunt în legătură cu funcția, de exemplu: sport, politică deoarece sunt omoloage.

În timpul interviului, intervievatorul nu trebuie să lanseze aprecieri, întreruperi, remarcii deoarece pot provoca feed-back negativ la candidat, fiindu-i influențat răspunsul. Se creează astfel piste false care trebuie evitate. Acestea sunt:

- Judecăți pripite: intervievatorul trebuie să emită judecăți după ce a acumulat totalitatea informațiilor despre candidat; dar adesea, cel care interviează își formulează o primă impresie pe baza unor aspecte subiective (îmbrăcăminte modalitate de comportament etc);
- Accentele nefavorabile: informațiile nefavorabile despre un solicitant au o pondere importantă în aprecierea și decizia asupra unui candidat. Se apreciază că o informație nefavorabilă are o greutate dublu mai mare decât una favorabilă, ceea ce poate opri accesul candidatului la funcția solicitată.;
- Efectul de hallo: acesta poate apare atunci când se acordă o importanță mai mare unei caracteristici a subiectului față de cum este ea în realitate și se acoperă alte aspecte evidente;
- Prejudecăți: cel care conduce interviul trebuie să-și recunoască eventualele prejudecăți. Din studii s-a arătat că femeile sunt considerate inferioare ca personalități de cel ce realizează interviul. Există tendința ca intervievatorul să favorizeze pe cel care este perceput ca fiindu-i asemănător din punct de vedere al vârstei, rasei, sexului, experienței în muncă etc. În aceste condiții, poate fi selecționat un candidat care nu este compatibil cu funcția pentru care candidează sau să se respingă un candidat tocmai datorită prejudecăților. Cu alte cuvinte, intervievatorul trebuie să fie obiectiv și onest și să arate candidatului respins motivele ce au făcut obiectul respingerii.
- Zgomotul cultural: cel care conduce interviul trebuie să fie capabil să identifice „zgomotele culturale”, adică răspunsurile considerate de candidat a fi social acceptabile, mai mult decât faptele. Cu alte cuvinte, candidatul, dorind să obțină o funcție, consideră că trebuie să treacă de interviu și că, dacă va enunța ceva foarte inacceptabil pentru el, ar putea fi respins. Prin urmare, el va încerca să dea răspunsuri acceptabile, dar nu trebuie încurajate, știut fiind că, candidatul are tendința de a le amplifica.

Conducătorul interviului trebuie să evidențieze dacă un candidat este competent și cu perspective de succes. Studiile au arătat că numeroși factori pot fi luați în considerare în cursul unui interviu. Ordinea de importanță a variabilelor este următoarea:

- Răspuns corect (6.29%)
- Entuziasm (6.27%)
- Maturitate (6.19%)
- Echilibru emoțional (6.08%)

- Fluență (5.82%)
- Potențial (5.80%)
- Inteligența și experiența în muncă ocupă locurile 7 și 8. De asemenea, contează atractivitatea, îmbrăcămintea și vârsta solicitantului.

O importanță deosebită o are examinarea fizică și medicală, aspect ce se impune la angajare. Astfel se verifică starea generală a candidatului cât și anumite capacități și aptitudini psihice și fizice speciale ale fiecărui candidat la ocuparea unui post.

Standardele medicale pentru fiecare funcție trebuie să fie realiste, justificate și adecvate cerințelor și condițiilor fiecărei funcții.

În anumite situații, examenul medical poate include examene specifice: testarea pentru consumuri de droguri, SIDA, teste genetice etc.

Conducerea unui interviu

Candidatul este primit într-un cadru adecvat, liniștit, agreabil.

Culegerea de informații este etapa în care trebuie să se obțină maximum de informație privind activitățile desfășurate anterior de către candidat, motivații, aspecte biografice etc.

Totul se desfășoară organizat:

- Informații biografice:
 - pregătire școlară, diplome deținute;
 - situație familială în trecut și prezent;
 - situație economică în prezent.
- Informații despre activitatea profesională:
 - experiență profesională;
 - posturile ocupate și intervalele de timp aferente;
 - funcțiile și responsabilitățile avute.
- Elemente psihologice privind atitudini și trăsături de caracter observate.

După interviu, specialistul va completa o fișă de evaluare în cadrul căreia se vor acumula aprecieri cu privire la răspunsurile date:

I. statutul familial și pregătirea profesională a candidatului:

- Observații
- Apreciere globală, favorabilă, nefavorabilă, incertă

II. Statutul economic:

- Observații
- Apreciere globală, favorabilă, nefavorabilă, incertă

III. Experiență profesională:

- Observații
- Apreciere globală, favorabilă, nefavorabilă, incertă

IV. Atitudini și trăsături de caracter ce apar în timpul interviului:

- Observații
- Apreciere globală, favorabilă, nefavorabilă, incertă

V. Rezultatele notațiilor: I, II, III, IV

VI. Observații:

- Candidatul poate fi admis/respins

Este important ca persoana din întreprindere care conduce discuția să aibă o dublă competență:

- Una de specialitate (să cunoască bine specificul postului, problematica organizației)
- Una psihologică (să știe să asculte, să fie obiectiv, să sesizeze posibilele contradicții din afirmațiile candidatului, să rețină esențialul).

Intervievatorul:

Persoana ce intervieveză poate fi din cadrul organizației: manager, directorul departamentului Resurselor Umane, șeful ierarhic al celui ce urmează a fi interviuat sau poate proveni din cadrul unei organizații care se ocupă cu selecția cadrelor.

Intervievatorul trebuie să dea dovadă de experiență, complexitate cognitivă, abilitate, adaptabilitate socială și detașare. Acesta trebuie să știe că interviul trebuie să conțină aceleași întrebări pentru toți candidații, tocmai pentru obiectivitate. Gestica trebuie să se reducă la minimum.

Intervievatul:

Participarea la un interviu trebuie pregătită punându-se accent pe cunoașterea organizației în cadrul căreia se dorește angajarea. Participanții la un interviu de selecție trebuie să aibă în vedere următoarele raționamente:

- Să nu vină cu răspunsurile de acasă;
- Să fie pregătiți să răspundă la orice întrebare;
- Să nu ezite când răspund la întrebări;
- Răspunsurile să fie scurte și inteligibile;
- Să evite detaliile;
- Informația să fie exactă, deoarece se verifică;
- Să nu se subaprecieze și supraaprecieze;
- Să manifeste interes real pentru postul vacant.

Evaluarea interviului

Dacă interviul a avut sau nu succes, putem să constatăm doar dacă facem un bilanț al procesului ce trebuie să cuprindă toate elementele care au intrat în procesul de evaluare. Acest moment poate fi la fel de important ca și cel al pregătirii interviului, pentru că aduce elemente necesare luării deciziei de selecție și îmbunătățirii a procesului pe viitor. În aceste condiții se impune evaluarea candidaților.

Pentru evaluarea candidatului trebuie aplicată o metodă de evaluare a caracterului candidatului, evidențiat în timpul interviului. De obicei se folosesc scale de evaluare. Pentru a crește nivelul validității și fidelității, fiecare punct al scalei trebuie să aibă un exemplu bine definit în termenii nivelului de performanță așteptat, ceea ce oferă un cadru de referință comun pentru fiecare interviuator și candidat.

În ceea ce privește criteriile de departajare ce pot fi utilizate, acestea vor ține cont de mai multe aspecte cum ar fi: ținuta, punctualitatea, interesul arătat pentru organizație, dacă dosarul este complet, dacă candidatul este atent la comisie sau nu, gestică, controlul emotivității, eventualele ezitări etc.

C. Verificarea referințelor

Se poate realiza înainte sau după interviu. Cercetările au estimat că aproximativ 35% din solicitanți strecoară neadevăruri în prezentarea lor. Cea mai ușoară modalitate de verificare este prin consilierii de recrutare a resurselor umane. Dacă acest lucru nu este

posibil, verificarea se poate face prin amabilitatea instituției la care face referire solicitantul. Cu toate că sunt cronofage și costisitoare, sunt considerate utile. În situația în care se constată cazuri de fraudă după angajarea candidatului, acesta poate fi eliminat.

Mulți angajatori trimit referințe tip, un document „pro forma”, care necesită doar bifarea unor căsuțe sau câteva comentarii scurte. Scopul formularului ar fi:

- Să se confirme faptul că persoana a fost angajată acolo;
- Să se confirme postul pe care l-a ocupat și o scurtă descriere a sarcinilor și responsabilităților;
- Să se confirme dacă persoana care dă referințele consideră candidatul de încredere și onest;
- Să se confirme prezența la lucru și atitudinea față de muncă și colegi;
- Să ofere referentului posibilitatea de a adăuga câteva comentarii.

D. Testarea psihologică

Importante sunt două lucruri:

1. Alegerea testului sau probei prin care se verifică solicitantul. Trebuie cu necesitate să aibă fidelitate, validitate și etalonare pe populația respectivă.
2. Starea solicitantului în momentul testării. În caz că nu corespunde, se prestabilește și o altă zi în care candidatul să poată fi reexaminat.

Această testare se compune din trei etape:

1. Aplicarea testelor și probelor bio-medicale și psiho-fiziologice; acestea identifică parametrii psiho-motori de bază;
2. Aplicarea testelor psihologice propriu-zise: de aptitudini, de îndemânare-dexteritate, inteligență, creativitate, personalitate;
3. Proba de lucru: solicitantului îi este dat un test de verificare a cunoștințelor profesionale sau o sarcină de rezolvat.

Pentru posturile de conducere există metode mai speciale:

- Metoda centrului de evaluare: presupune ca solicitantul să îndeplinească atribuții reale ale postului vizat. De exemplu, managerilor li se cere să organizeze corespondența, să formuleze documentele necesare activității zilnice a postului, note de informare către personalul operant.
- Funcțiile superioare: să organizeze și să inițieze dezbateri în grup pe probleme reale ale sectorului vizat. Pentru identificarea calităților adaptative, să-și asume diverse roluri ale unor funcții apropiate de postul vizat. I se cere să inițieze jocuri de management, să creeze situații teoretice cât mai aproape de activitatea organizației și pe care să le finalizeze.

Capitolul 7. INTEGRAREA PROFESIONALĂ

7.1. Natura și conținutul integrării profesionale

Conținutul integrării profesionale cuprinde faza ulterioară angajării sau, altfel spus, intervenția pe care o putem face pentru a schimba un ciclu profesional într-altul. Integrarea profesională nu este un simplu proces de asimilare, ci mai ales unul de acomodare a ambelor părți – angajatul și organizația.

Primul pas în acest proces este o reală informare despre celălalt. Această informare se realizează în timpul recrutării și selecției profesionale. Procesul de integrare profesională este foarte complex și are implicații de ordin psihologic, sociologic, pedagogic și organizatoric. Psihologii se ocupă de primele două implicații: de succesul integrării profesionale depinde continuitatea productivității sau menținerea concurențială pe piață.

Integrarea socioprofesională reprezintă procesul de asimilare a unei persoane în mediul profesional, de adoptare a acesteia la cerințele de muncă și comportament ale colectivului în cadrul căruia lucrează, de adecvare a personalității sale la cea a grupului. Pentru o integrare rapidă și eficientă, noul angajat trebuie să primească atât informații cu privire la obiectul de activitate, modul de organizare, locul ocupat în contextul socio-economic, facilitățile oferite personalului cât și informații referitoare la postul ocupat și subdiviziunea din care acesta face parte, sarcinile, competențele, responsabilitățile,

condițiile de lucru, criteriile de evaluare a rezultatelor, comportamentul așteptat, persoana cu care va colabora etc. În acest sens, se va recomanda utilizarea unei mape de întâmpinare care să reunească toate informațiile utile, precum și, de asemenea, a unui mentor care să-l ajute pe noul angajat atât în munca sa cât și în cadrul relațional cu colegii și superiorii.

Factorii de răspundere	Responsabilități
Compartimentul de Resurse Umane	- înscrierea angajaților pe ștatul de plată; - planificarea activităților de integrare; - evoluția activităților de integrare - explicarea structurii organizației.
Șeful resortic	- prezentarea detaliată și precisă a drepturilor și îndatoririlor - dialogul direct și periodic cu noii angajați - controlul integrării.
Supraveghetorul	- informații despre atribuțiile locului de muncă - sensibilitatea echipei de lucru pentru primirea noului angajat - explicarea obișnuințelor și tradițiilor organizației sau ale grupului de muncă - aplanarea fricțiunilor și succesiunilor pe care le pot provoca inițiativele noului angajat.

Tabel: Responsabilitățile integrării profesionale

În genere, integrarea profesională surprinde, pe de o parte, rolul pe care fiecare nou angajat îl are în organizație sub aspectul productivității vieții și adaptării, iar pe de altă parte, dinamica organizației sub aspectul eficienței și armoniei interpersonale.

Cunoașterea noilor angajați cere timp, integrarea lor va depinde de o serie de factori care vizează motivația, comportamentul, relațiile interpersonale, performanța în muncă. Se poate spune că integrarea noului angajat a luat sfârșit atunci când acesta este capabil să-și îndeplinească corect sarcinile postului pe care îl ocupă. Dar integrarea profesională nu înseamnă numai acordarea de ajutor angajatului ci și observarea acestuia pe o perioadă mai îndelungată după angajare, identificându-se atitudinea, interesele, aspirațiile sale, ritmul de progresare, reacțiile la diferiți stimuli și participarea la realizarea obiectivelor firmei.

Scopurile integrării profesionale:

- Familiarizarea cu noile condiții de activitate. Noilor membri, organizațiile trebuie să le ofere toate informațiile de care au nevoie pentru a putea începe și susține performant activitatea lor. Corectitudinea și valoarea informațiilor oferite înlătură încordarea și neîncrederea atât a colectivului cât și noului angajat față de viitorul său în organizație.
- Facilitarea acomodării în grupul de colegi. În funcție de mărimea și omogenitatea grupului, acest proces poate dura de la câteva zile la luni întregi. În genere, integrarea

este facilitată de permisivitatea grupului și a organizației în sine. În acest context, psihologul trebuie să pregătească grupul în sensul de a nu-l simți pe noul venit ca o amenințare. Psihologul trebuie să pregătească noul venit, arătându-i acestuia că organizația are o nevoie reală de serviciile sale, colegii au nevoie de ajutorul lui. Psihologul trebuie să urmărească și să controleze relațiile care se formează, urmărind identificarea tensiunilor de ordin emoțional și cognitiv și a posibilelor conflicte în stare latentă.

- Crearea unei atmosfere de apartenență și confidențialitate (fiecare angajat își păstrează viața particulară în parametrii de cunoaștere doriți de el).

Multe organizații doresc să găsească procesul de integrare. Dar managerii de personal invocă două argumente pentru întârzierea asumării responsabilității de către noii angajați:

- Nu se poate lucra în mod eficient fără o cunoaștere probabilă a organizației;
- Complexitatea sarcinilor face imposibilă îndeplinirea acestora fără o inițiere prealabilă.

Unele organizații nu iau în calcul aceste argumente, și i se cere salariatului să muncească din prima zi. Pentru angajat apare o situație stresantă, ce poate fi evitată prin adoptarea unui sistem de îndrumare a noului angajat.

Acest proces de integrare profesională este foarte generos. El poate fi ușor aplicabil mai ales la persoanele angajate în perioada de probă, dar nu numai (de exemplu, la promovare). Integrarea profesională este foarte utilă în momentul când organizația își perfecționează ciclul tehnologic, iar angajații trec de la un fel de activitate la altul.

7.2. Conceperea unui program de integrare profesională

Un program de integrare profesională urmărește asimilarea unei persoane în mediul profesional și adaptarea ei la cerințele grupului din care face parte. Marea varietate a locurilor de muncă și a atribuțiilor angajaților fac imposibilă stabilirea unor reguli stricte privind integrarea profesională. Cu toate acestea, la întocmirea unui program în acest domeniu trebuie avut în vedere faptul că motivațiile, cerințele și comportamentul potențialilor angajați sunt în continuă schimbare.

Integrarea profesională e o fază ulterioară angajării. În perioada de integrare, noii angajați primesc informații despre atribuțiile noului post, despre locul de muncă, colegi, șefi, subalterni și organizații și pedagogic. Aceasta vizează o serie de obiective, dintre care cel mai important e sprijinirea noilor candidați în familiarizarea cu noile condiții de muncă, facilitarea acomodării noului angajat cu grupul de muncă și crearea unei atmosfere de siguranță, confidențialitate și de afiliație. Aspectele ce țin de confidențialitate și afiliație se pot materializa în cadrul unui program activ de integrare. Astfel, noul angajat va căpăta încrederea în sine.

În ceea ce privește responsabilitatea integrării profesionale, aceasta va fi împărțită între manager (șeful ierarhic superior), supraveghetor și șeful departamentului de personal. Pe lângă prezentarea noului loc de muncă, angajatului i se explică, faptul că integrarea se va realiza mai ușor dacă va respecta anumite principii în relațiile cu ceilalți. E important să explicăm noului angajat că activitatea sa va avea o mare importanță pentru aceștia. Rezultatele cercetărilor psihologice ne conduc la concluzia că unul dintre sentimentele cele mai importante pentru om este recunoașterea celorlalți. Astfel, în

relațiile informale cu colegii, trebuie să se impună principiul „comportă-te așa cum tu, la rândul tău ai dori ca ceilalți să se comporte cu tine”. Ca aplicație la acest principiu, în orice împrejurare va avea succes acela care știe să se pună în situația celui alt, care știe să-și imagineze ce îl interesează și îl preocupă pe cel de alături. Cel ce nu procedează ca mai sus și este rigid în atitudine, va fi îndrumat de către un angajat cu experiență. Forțarea ritmului de integrare profesională poate duce la creșterea fluctuației personalului, cu efecte negative asupra dezvoltării firmei.

Contactul cu noul șef se realizează, în funcție de importanța postului, fie la locul de muncă, noul angajat fiind însoțit și prezentat de reprezentantul personal al său la conducerea firmei. Șeful direct, ca organizator al activității profesionale, are datoria să facă instruirea generală după ce l-a prezentat celorlalți membrii ai echipei. Pregătirile pentru primire se fac înainte ca noul membru să sosească. Locul de muncă trebuie să conțină tot ceea ce este necesar. Astfel se crează un microclimat familiar pentru noul venit, acesta nefiind tratat ca un străin. Șeful direct trebuie să-și rezerve un anumit timp din activitatea sa pentru a fi împreună cu noul angajat în prima sa zi de muncă. El va adopta o atitudine prietenoasă, optimistă, relaxantă și se va abține de la remarci defavorabile despre noii colegi ai angajatului.

Programul de integrare profesională cuprinde:

Etapa I: pregătirea noilor membri. Se are în vedere:

- Realizarea unei atmosfere plăcute de apartenență, care pleacă de la simplele elemente de cunoaștere a numelor, pregătirii, principalelor calități;
- Implicarea noului venit în acte concrete care să-i stimuleze și să-i întrețină sentimentul de utilitate, de importanță personală;
- Obiectivele de îndeplinit pe o anumită perioadă de timp: să-și construiască propria perspectivă în perspectiva organizației;
- Favorizarea, inițierea în activități comune cu grupul (atât profesionale cât și neprofesionale). Pentru ca această activitate să se finalizeze cu succes, se pregătesc în prealabil colegii;
- După orice activitate susținută, noii angajați trebuie încurajați de către șefi.

Etapa II: organizarea dialogului cu noii angajați. Vizează faptul că, la anumite intervale de timp, este necesar a se purta discuții cu noul venit pentru a se cunoaște problemele cu care se confruntă, dar și pentru a-l cunoaște mai bine pe acesta. Aceste discuții trebuie să fie cât mai puțin formale, să inspire încredere, să nu ia forma unui interogatoriu. Acest aspect presupune că el are tot dreptul să pună întrebări. Aceste discuții trebuie să se bazeze pe respect. Trebuie stimulați și colegii, ca și șefii direcți, să poarte discuții cu caracter cel puțin informativ sau educativ în ce privește politica sau activitatea firmei.

Etapa III: informațiile necesare noilor veniți. Noii membri sunt supuși unui bombardament informațional. Acest fenomen conduce la nașterea unor stări de neîncredere, nesiguranță, teamă față de sarcini și se pot finaliza cu un abandon. Se impune cu necesitate dozarea informațiilor oferite de organizație prin toți reprezentanții ei. Aceste informații utile se grupează în trei categorii:

- Informații generale asupra activității curente a organizației și asupra activității pe care angajații urmează să o desfășoare;
- Informații privind obiectivele, strategiile și politicile organizației, precum și informații despre rolul postului său în productivitatea organizației;
- Informații privind regulile de muncă, sarcinile concrete pe care trebuie să le îndeplinească, recompensele și avantajele cuvenite (de preferință scrise).

Etapa IV: evaluarea integrării profesionale. Vizează discuțiile cu membrii grupului în care a venit noul angajat (cu liderul informal). Se poartă discuții cu șeful direct și în final se realizează (în general după 90 zile) interviul de competență profesională, interumană, de disciplină, pentru a constata dacă aceste obiective intră în competența noului angajat.

Pentru a ușura acest program, se fac fișe de observație, de cunoaștere cu noii angajați și profilul psihologic general. În momentul în care noul angajat trece în alt serviciu se observă mai bine integrarea lui.

7.3. Metode de integrare profesională

Alegerea metodei se face în funcție de specificul activității organizației.

Metoda I: integrarea directă pe post. Această metodă se bazează pe capacitatea de analiză și sinteză a noului venit, pe calitățile lui psiho-profesionale. Ea vizează în primul rând constituirea sentimentului de utilitate a angajatului, dându-i posibilitatea să intre într-o competiție cu ceilalți angajați ca să se impună. Reușita metodei depinde de ajutorul oferit de șefii direcți și de mediul social al organizației. Este indicată pentru activitățile operaționale în șantiere, uzine, fabrici.

Metoda II: îndrumarea directă: Această metodă presupune în primul rând identificarea în colectiv a unui îndrumător compatibil cu noul venit, acesta devenind astfel îndrumător profesional, confident, apărător, evaluator, dar având în același timp și rolul de aplanare a unor eventuale neînțelegeri ivite între noul venit și colectivul de bază. Este o metodă indicată în institute, centrale ș.a.m.d. Îndrumătorul este o persoană cu experiență în domeniu, care încearcă să-l familiarizeze cu obiectivele pragmatice ale organizației, cu acțiunile concrete.

Metoda III: descoperirea organizației. Aceasta presupune trecerea noului angajat, într-o perioadă de două-trei luni, prin toate compartimentele organizației. În timpul acestui circuit, angajatul observă sau participă și își consemnează constatările proprii, acestea fiind apoi analizate împreună cu persoanele din conducere. În funcție de aceste constatări ne putem da seama de afinitățile noului angajat și putem să-l direcționăm către compartimentul unde acesta ar fi cel mai util. Se utilizează pentru compartimentele sau posturile de conducere și decizie. Tot prin această metodă se pot identifica și calitățile manageriale ale noului angajat. Această metodă este utilizată pentru personalul cu studii superioare.

Metoda IV: încredințarea unei misiuni. Are ca scop stimularea inițiativei noului angajat. Acesta este lăsat un timp să investigheze organizația, apoi se va trece la

explicarea elementelor aflate de acesta, urmând ca, în baza acelor elemente, să i se încredințeze misiuni. În funcție de cum rezolvă această activitate, se pot constata performanțele, capacitatea de acomodare, exploatarea permisivă a grupului sau dacă se automarginalizează. Prin această metodă, persoana descoperă organizația în loc să o „învețe“, el fiind pus în fața unor probe practice de abilitate personală și nu a unor probleme teoretice. Această metodă vizează compartimentele de marketing, publicitate, resurse umane.

Alte metode:

- instructajul – poate lua forma ședințelor colective sau a unor întâlniri particulare;
- lucrul sub tutelă (pentru posturile operaționale);
- conferințe de îndrumare pentru personalul de creație. Pentru a le stimula inițiativa și creația, aceste persoane sunt implicate în proiecte care sunt expuse în conferințe.

Pregătirea noilor angajați se realizează astfel încât aceștia să simtă că aparțin organizației și sunt utili realizării obiectivelor. Acest lucru se poate realiza numai dacă noilor angajați li se încredințează sarcini concrete și dacă li se atribuie obiective precise. Cei nou veniți simt nevoia de a fi utili. De aceea managerii și membrii grupurilor de muncă trebuie să fie pregătiți să primească noii angajați. Informațiile necesare noilor angajați se grupează în trei categorii:

- informații generale asupra activităților curente ale organizației și ale muncii pe care angajatul urmează să o desfășoare;
- informații despre istoricul organizației, obiectivele, misiunea, strategia politică a firmei;
- informații generale, de preferință scrise, regulamente de ordine interioară, facilități de orice fel de care se bucură în cadrul organizației.

Poziția noului angajat	Domeniile la care se referă informațiile
Noul angajat în cadrul întreprinderii	- organizația și compartimentul în care va lucra - atribuțiile noului post - persoanele cu care se va colabora - relațiile cu noii șefi și subordonați.
Încadrarea pe un post nou în același compartiment	- atribuțiile noului post - persoanele cu care se va colabora - relațiile cu noii șefi și subalterni
Încadrarea pe un post nou, în alt compartiment în aceeași unitate	- atribuțiile noului compartiment - persoanele cu care va colabora - relațiile cu noii șefi și subalterni

Tabel: Informații necesare noului angajat

Programele de integrare urmăresc însușirea de către noii angajați a informațiilor de care au nevoie, astfel încât aceștia să capete încredere în capacitatea lor de a se adapta rapid la cerințele postului. Principalele cerințe ale unui astfel de program sunt următoarele:

- să prezinte toate informațiile strict necesare;
- să prezinte identificarea principalelor lacune, pe linie profesională ale noilor angajați și să asigure mijloacele pentru rapida lor înlăturare;
- să acorde prioritate calității muncii și responsabilităților;
- să insiste pe însușirea principiilor care permit menținerea unui climat favorabil de lucru.

Obiectivul final al integrării îl constituie crearea sentimentului de apartenență la firmă și apoi, de identificare cu firma și misiunea ei.

Integrarea profesională efectivă la locul de muncă se poate realiza printr-un mare număr de procedee și metode care diferă de la o organizație la alta. Astfel sunt: manualul noului angajat, conferințele de îndrumare, instructajele, firmele de îndrumare, locul sub tutelă. Metodele de integrare folosite diferă în funcție de scopul angajării. Astfel, o persoană poate fi angajată pentru un anumit post (cazul executanților) sau pentru potențialul său (cunoștințe, creativitate, mobilitate, adaptabilitate). În primul caz se pot folosi integrarea directă pe post și îndrumarea directă, iar în cel de-al doilea, descoperirea organizației și încredințarea unor misiuni.

Integrarea directă pe post conferă noului angajat sentimentul de siguranță, dar reușita acestei metode depinde de ajutorul pe care îl va primi de la colegi și de la șeful direct.

Îndrumarea directă se face din prima zi, când noul angajat este îndrumat de către un alt salariat din cadrul întreprinderii care este absolvent al aceleiași școli ca și noul venit, face parte din același grup de muncă, are rolul de confident al acestuia, de apărător, evaluator dar și de aplanare a unor eventuale neînțelegeri pe care inițiativele noului angajat le-ar putea crea.

Descoperirea organizației presupune trecerea noului angajat, într-o perioadă de două-trei luni, prin toate compartimentele organizației. În timpul acestui circuit, angajatul observă și își consemnează constatările, acestea fiind apoi analizate împreună cu șeful compartimentului personal.

Încredințarea unei misiuni are drept scop stimularea inițiativei noului angajat încă din perioada programului de integrare, astfel, un salariat îi explică noului angajat cum este organizată firma, ce produse, pe ce piețe își vinde marfa. După ce i se dau anumite explicații, noul angajat are misiunea de a întreprinde o investigație proprie asupra diferitelor aspecte ale organizării și activității firmei. Misiunea are un caracter practic și se finalizează cu întocmirea unui raport ale căror concluzii și recomandări sunt aduse la cunoștință conducerii de vârf. Avantajul acestei metode constă în faptul că angajatul nu învață despre organizație, ci o descoperă așa cum este, cu punctele ei tari și slabe. La rândul ei, conducerea firmei îl poate cunoaște mai bine pe bagajat, îl poate observa cum lucrează, îi poate identifica nivelul cunoștințelor dar și unele calități și defecte.

Capitolul 8. INSTRUIREA RESURSELOR UMANE

La nivelul unei definiții, se poate afirma că instruirea și formarea profesională în cadrul organizației (sau în alt mediu de formare profesională) presupune „un proces sistematic de schimbare a comportamentului, cunoștințelor și motivației angajaților existenți în scopul îmbunătățirii echilibrului între caracteristicile angajatului și cerințele locului de muncă” (Milkovich, Boudreau). Ea se poate circumscrie obiectivelor următoare:

- actualizarea cunoștințelor și deprinderilor specifice postului și locului de muncă;
- obținerea de noi calificări profesionale pentru perfecționarea pregătirii profesionale de bază;
- dobândirea unor cunoștințe avansate privitoare la metode și procedee moderne de lucru;
- adaptarea angajatului la cerințele postului și ale locului de muncă;
- promovarea în muncă și dezvoltarea carierei profesionale etc.

După cum reiese din definiție, instruirea în organizații este un proces planificat, care are drept scop modificarea a trei categorii psihologice: atitudini, cunoștințe și abilități (aptitudini) sau capacități.

Scopul instruirii este acela de a atinge performanțe înalte într-o activitate sau gamă de activități.

Într-o activitate de muncă, scopul este de a dezvolta comportamentul individual astfel încât să fie satisfăcute nevoile curente de competență ale personalului organizației.

Trainingul reprezintă un set planificat de experiențe orientat spre un număr de caracteristici ale angajaților, necesare la locul de muncă. El diferă de ceea ce numim educație pentru că tinde să fie în mai mare măsură particularizat tipului de muncă ce trebuie făcută, e orientat mai mult spre instrumente și tehnici și mai puțin spre fundația generală a cunoașterii.

Activitatea de instruire presupune două tipuri de abordări:

1. **la nivel macro** este necesar un program de proiectare a unor strategii de pregătire pentru angajați. Stagiul include mai multe cursuri cu teme variate, ținute de obicei de persoane diferite, care se desfășoară pe intervale mai lungi de timp. Un stagiul de training are obiective mai extinse decât un simplu curs sau chiar o serie de cursuri însumate, în sensul că, pe lângă obiectivele cu caracter de informare, organizatorul urmărește și obiective de natură indirectă: crearea sau consolidarea lucrului angajaților, construirea echipei etc.
2. **la nivel micro** se pune problema realizării unui training cu o singură secțiune tematică (un singur curs), chiar dacă acesta are o durată mai mare de o zi.

Desfășurarea programelor de instruire organizate cuprinde mai multe etape:

1. analiza și identificarea nevoilor privind instruirea;
2. proiectarea programelor de instruire; corelația obiective/conținut/metode/mijloace
3. implementarea programului – instruirea propriu-zisă;
4. evaluarea rezultatelor și asistarea ulterioară a celor instruiți.

Analiza de nevoi

Programele de instruire organizațională trebuie concepute adaptat în funcție de desfășurarea fiecărei activități de training. La un program de training eficient concură o serie de factori:

- a. fiecare acțiune se petrece în circumstanțe unice, astfel încât, chiar dacă sunt cursanți care au mai efectuat stagiul de training, modul în care aceștia percep noua activitate poate să fie influențat de experiența acumulată între timp, de problematica abordată, de momentul din zi în care se desfășoară trainingul (în timpul sau în afara programului de muncă), de starea de oboseală, de părerea pe care și-au format-o despre organizator etc.
- b. programul se adresează unei populații care posedă diverse opțiuni valorice, oamenii nerăspunzând unitar acțiunii desfășurate de organizatori.
- c. activitatea de training proiectată eficient devine o problemă de aptitudine și de creație pentru trainer, deoarece de fiecare dată acesta se confruntă cu ceea ce în literatura de specialitate poartă denumirea de „teoria haosului”.

Teoria haosului presupune că într-un sistem (cum este programul de training) orice componentă le poate influența decisiv pe celelalte, iar factorii cu o importanță redusă în aparență (în momentul apariției lor), pot ulterior să schimbe cursul acțiunii în întregul sistem în care ei au apărut.

Cutright, citându-l pe E. Lorenz, numește efectul pe care îl are acțiunea haosului într-un sistem „efectul fluture”. Cutright (2001) introduce principiul conform căruia viitorul este creație și nu predicție.

Rolul analizei de nevoi, ca primă etapă în ceea ce privește desfășurarea programului de training, este acela de a stabili prioritățile și de a lua anumite decizii.

Înainte de a începe analiza de nevoi este important a fi atenți la următoarele considerente (Forester, 1989):

- Să nu se utilizeze informații incomplete despre punctul de plecare, despre backgroundul problemei;
- Definirea problemelor să nu se facă într-un mod ambiguu sau insuficient;
- Să nu se pornească o analiză de nevoi fără a se obține informații complete cu privire la alternative și consecințele acestor alternative;
- Să nu se folosească informații incomplete în ceea ce privește categoria și conținutul valorilor, preferințelor și intereselor cursanților;
- Să se ia în calcul influența unor factori precum: insuficiența timpului, abilitățile reduse și resursele limitate etc.

În analiza de nevoi, *din perspectiva organizației*, se pornește de la strategia și obiectivele generale ale acesteia (dezvoltare-menținere-redimensionare structurală sau tehnologică) în direcția oferită de analiza postului și descrierea acestuia.

Analiza de nevoi, *din perspectiva indivizilor angajați*, este utilă pentru a se identifica necesitățile de formare, la un anumit moment, ale acestora.

Se va realiza analiza:

- atitudinilor (motivație, implicare, acceptarea valorilor organizaționale);
- abilităților;
- comportamentelor necesare pentru efectuarea activității pe post în bune condiții, sau, în cazul schimbării structurii postului, analiza noilor nevoi provocate de această schimbare;
- cunoștințelor: recalificarea sau actualizarea cunoștințelor în urma progreselor științifice realizate în domeniu sau a noilor reglementări apărute.

Analiza de nevoi, *în funcție de contextul existent*, se raportează de data aceasta nu la organizație, ci la angajații ei (angajații firmei, noii angajați, echipe de muncă).

În analiza de nevoi se folosește o gamă întreagă de metode care să ofere o imagine globală asupra fenomenului. Se pot folosi: chestionare, interviuri ale angajaților, sau se pot folosi instrumente cu o sferă mai mare de complexitate: analiza SWOT și Pest, tehnica fishboning, tehnica numită a copacului cu erori, etc.

Analiza SWOT este foarte frecvent utilizată de către specialiștii în resurse umane. Constă în evidențierea a patru dimensiuni: puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări.

Una din modalitățile de fishboning este *analiza cauzelor și a consecințelor*.

Proiectarea programului de instruire

Proiectarea programului de instruire se poate subsuma unei analize sistemice în care interrelaționează mai multe categorii de variabile:

- Obiectivele programului
- Conținutul instruirii
- Metodele și mijloacele ce vor fi folosite în domeniul practic.

Tot în etapa de proiectare a programului de training este important a se stabili și criteriile de evaluare a rezultatelor obținute ca și a programului ca atare.

În principiu, este esențial a se răspunde la întrebări de genul: Care sunt principalele elemente evidențiate de analiza de nevoi? De ce resurse dispunem?

Resursele de training pot fi privite ca ansamblul capacităților umane și materiale (în sens larg) implicate în activitatea de dezvoltare profesională și personală a cursanților.

Resursele de training sunt: resursele umane, resursele materiale, resursele financiare și resursele informaționale.

Alte întrebări: Căror constrângeri trebuie să le facem față? Putem transforma constrângerile în resurse? Ce dorim să obținem? etc.

Proiectarea instruirii trebuie să se situeze pe o coordonată medie, evitându-se realizarea unui proiect prea detaliat, dar și tratarea cu superficialitate a fazei de proiectare.

În urma identificării nevoilor de instruire se stabilesc obiectivele generale și particulare ale instruirii, în funcție de care se hotărăsc conținuturile aferente.

Obiectivele descriu tipul de schimbări pe care procesul de instruire organizațională le urmărește.

Conținutul programului de training trebuie să se definească pe o axă a importanței și utilității.

Instruirea propriu-zisă

Atunci când trainerul dorește să realizeze un anumit program de pregătire și instruire a angajaților dintr-o companie trebuie să ia în calcul etapele pregătitoare pentru ca activitatea să fie încununată de succes.

În același timp trebuie gândit și obținut un echilibru dinamic între prezentarea unei informații noi și folosirea metodelor de lucru interactive în care angajații dezvoltă singuri, prin cooperare de grup, o problematică.

În acest caz, trebuie evitate două extreme care trimit, deopotrivă, la insuccesul programului de training:

- Angajații au venit la acest program de training beneficiind de informații proprii și de o experiență pe care trebuie să le folosească prin metode de interacțiuni;
- Similar, absolutizarea acestor metode poate să ofere o perspectivă neplăcută asupra programului, deoarece angajații au venit și să audă lucruri noi, să li se ofere un plus de informație.

În practică apar două mari situații de aplicare a programelor de instruire: programe de instruire la locul de muncă (on the job training) și programe de instruire în afara locului de muncă (off the job training).

Programele de instruire la locul de muncă:

Sunt o formă foarte răspândită de instruire ce include, după unii autori (Saal, Knight, 1988): sesiunile de orientare, coaching-ul, mentoratul, rotațiile pe post etc.

Instruirea la locul de muncă oferă angajaților atât posibilitatea de a se potrivi cât mai bine cu postul, cât și cunoașterea în ansamblu a modului în care funcționează organizația/departamentul.

De multe ori, programele on the job training au un caracter informal, ele întâlnindu-se adesea sub forma situațiilor de orientare, când un nou angajat a obținut o poziție într-o organizație (intervenind în aceste cazuri și instruirea în afara locului de muncă), sau pentru poziții non-manageriale.

Programul de instruire la locul de muncă va completa programul formal în afara locului de muncă.

Unul din dezavantajele importante ale programului de instruire la locul de muncă este acela că, prin greșelile apărute, se pot pierde frecvent materiale, timp și echipamente.

Programele de instruire în afara locului de muncă

Dacă organizația se hotărăște să scoată angajații să îi instruiască în afara locului de muncă, în funcție de specificul obiectivelor îndeplinite, se va alege metoda care i se potrivește:

Instruirea preoperatorie (vestibul training) și simulările:

- Vestibul training-ul este o metodă extrem de apropiată de instruirea la locul de muncă, fără a se desfășura totuși la locul de muncă. Ea constă în „construirea” spațiului de muncă așa cum este el în apropierea ariei de producție efectivă, cu scopul de a se exersa deprinderile care trebuie însușire.
- Simularea reprezintă forma mai completă de instruire preoperatorie, constă în aproximări ale situațiilor și evenimentelor din viața reală. Ideea de bază este de a pune cursantul într-o situație apropiată de cea reală, dar se află sub supravegherea trainerului. Avantajul stimulărilor constă în posibilitatea de transfer a cunoștințelor și abilităților în cel mai înalt grad. Dezavantajele se situează în latura psihologică a simulărilor: cursantul știe că trebuie să acționeze, dar greșelile sale nu pot face nici un rău.

Instruirea prin prelegere

Atunci când angajatul este nou într-un domeniu de activitate poate participa la prelegeri pentru o cunoaștere teoretică a tuturor problemelor cu care se poate confrunta. Înainte de formarea unor deprinderi într-un domeniu este utilă și o cunoaștere teoretică.

Specialiștii în resurse umane au identificat patru pași:

- Pregătirea prezentării
- Identificarea materialelor-suport
- Proiectarea prezentării
- Prezentarea propriu-zisă

Cursurile prin corespondență

În condițiile în care scoaterea din producție ar fi prea costisitoare pentru organizație, când angajații necesită o frecvență de lungă durată a unor cursuri, se poate aborda și această manieră de lucru.

Braistorming-ul

Este una dintre cele mai cunoscute metode din practica instruirii organizaționale. Prin această metodă sunt luate în considerație toate ideile, fiecare primind maximum de atenție.

Discuția panel

Constituie o prezentare publică, în care un mic grup de persoane discută diverse perspective în mod informal și dezvoltă teme relevante în fața unei audiențe.

Evaluarea programelor de instruire și formare organizațională

Evaluarea programelor de instruire și formare organizațională este vitală pentru cunoașterea influențelor pozitive și negative pe care aceste programe le au asupra rezultatelor și asupra cursanților ce le frecventează.

Prin urmare, acest proces nu trebuie să fie rezultatul final a unui curs, ci veriga ce asigură informațiile necesare pentru etapele următoare de dezvoltare a angajaților.

Evaluarea trebuie să aibă ca scop preîntâmpinarea unor aspecte negative, cum ar fi: apariția unor comportamente defensive din partea cursanților, dar totodată, și din partea inițiatorilor cursurilor.

Modelul propus de către D.L. Kirkpatrick pornește de la evidențierea a patru trepte:

- Evaluarea reacțiilor;
- Evaluarea învățării;
- Evaluarea comportamentului;

- Evaluarea rezultatelor.

Evaluarea rezultatelor, ultima treaptă a evaluării, trebuie să fie urmată de comunicarea rezultatelor observate.

Instruirea organizațională, cu toate etapele pe care le presupune, reprezintă așadar un aspect extrem de important al managementului resurselor umane.

Capitolul 9. PERFORMANȚA PROFESIONALĂ

Performanța este obiectivul cel mai important pentru orice organizație. Aceasta asigură supraviețuirea organizației și, implicit, dezvoltarea ei și a personalului.

Există trei forme de exprimare a performanțelor individuale:

1. Productivitatea. Este raportul simplu între intrările și ieșirile unei activități. Economic, este raportul dintre costuri și beneficii. Productivitatea se obține și prin calitățile implicate de personal în activitate. Aceste calități pot fi favorizate către dezvoltare, stagnare sau regresie, în funcție de modelul de organizare și conducere al organizației.

În timp, s-a constatat că productivitatea la nivelul organizației este un concept artificial, el fiind susținut și produs de productivitatea individuală. Această productivitate individuală este rezultatul interacțiunii dintre calitățile personale ale angajatului, condițiile de activitate oferite de organizație și nivelul de satisfacție obținut de fiecare persoană în parte. Există modalități de dezvoltare și perfecționare ale fiecărui element.

2. Loialitatea. Este elementul care asigură stabilitatea personalului și, prin aceasta, continuitatea activității organizației. Loialitatea nu este un dat, ea se câștigă și se întreține. Eforturile trebuie depuse atât din partea organizației cât și a angajaților. Ea nu este o manifestare inconștientă, ci un produs volitiv al persoanei.

În genere, strategiile de dezvoltare a loialității, de creștere a acesteia vizează procesele psihice reglatorii. Ea se structurează pe baze emoțional-afective, se întreține prin sistemul de satisfacție motivațională și urmărește principii și obiective stabilite

volitiv. Nu poate fi obținută dacă organizația are o comunicare deficitară sau obiective secrete.

3. Inovarea. Constă în noi metode de a susține munca prin noi produse sau servicii care se impun în fața celor vechi. Inovarea a devenit necesară pentru supraviețuirea într-un mediu concurențial. Se bazează pe o conduită creativă, care se obține doar în mediile în care există respect reciproc, libertate de acțiune și gândire și informații de ultimă oră.

Inovarea are și un risc: conține un element de destabilizare în momentul în care noul serviciu, sau produs, sau metodă de muncă nu se dovedește optimă. Pentru reducerea acestui risc, noile inovări trebuie supuse unui test de laborator.

Elemente care conduc la disfuncționalitate în obținerea performanței:

1. Absenteismul. Produce pierderi financiare mari organizației, care nu are șansa de a le recupera. În funcție de motivele angajatului, se pot structura strategii de consultanță și consiliere pentru reducerea absenteismului.

Până acum, nu s-a identificat o metodă de eradicare a fenomenului care să nu dea greș. Cea mai bună metodă de reducere, verificată experimental, este controlul voluntar al absenteismului, adică se provoacă voluntar și organizat absența sau se motivează pozitiv prezența la activitate.

2. Disciplina în activitate. Presupune conformarea angajaților la normele și principiile de funcționare a organizației. Disciplina în general are conotații valorice și adaptative. Cele valorice sunt legate de ierarhia caracterială a persoanei și se formează din copilăria mică. Cele adaptative sunt legate de performanță și se formează sub rigorile programului și cerințelor.

Ambele laturi se interiorizează în timp și devin trăsături de personalitate. După Maslow, o asemenea trăsătură nu mai poate fi decât parțial remediată la maturitate.

3. Fluctuația personalului. Se constată în genere în organizația care nu are ca obiect motivarea personalului sau în organizațiile slab performante pe piață, unde angajații simt o lipsă de securitate. Corelația cea mai puternică este cu motivația. Când există fluctuație de personal, se activează sistemul suplimentar de motivație a angajaților.

9.1. Sistemul de evaluare a performanței

Sistemul de evaluare al performanței este un sistem ce urmărește dezvoltarea unei culturi organizaționale, în care fiecare angajat să-și asume responsabilități atât pentru creșterea contribuției sale de îmbunătățirea continuă a afacerii, cât și pentru dezvoltarea abilităților personale.

Implementarea unui sistem de evaluare a performanței stă la baza următoarelor procese:

- identificarea performanțelor actuale ale angajaților;
- identificarea punctelor tari și slabe ale angajaților;
- acordarea posibilității de a-și îmbunătăți performanța;
- stabilirea unei metode obiective de acordare a recompenselor materiale, în funcție de contribuția fiecărui angajat la îndeplinirea obiectivelor companiei;
- motivarea angajaților;

- identificarea nevoilor de training și dezvoltare;
- identificarea potențialului de performanță;
- stabilirea, de comun acord, a unui plan de carieră.

Acest sistem poate aduce avantaje managerului:

- evaluarea are la bază rezultatele reale (pozitive și negative) ale angajatului;
- se descoperă noi capacități ale angajatului;
- înțelege motivele pentru care unele dintre obiective nu au fost atinse;
- monitorizează evoluția angajatului din punct de vedere profesional precum și planurile de viitor ale acestuia;
- se identifică punctele tari și cele care necesită îmbunătățiri;
- se definește planul de training pentru fiecare angajat;
- relațiile sale cu angajații se vor îmbunătăți.

La rândul său, și angajatul va beneficia de avantaje:

- va ști în funcție de ce criterii este apreciată activitatea lui de către manager;
- își îmbunătățește relația cu managerul;
- analizează și înțelege motivele succeselor și insucceselor sale pentru a-și putea îmbunătăți activitatea viitoare;
- își exprimă așteptările legate de carieră;
- va fi evaluat pe baza unor fapte reale și a unor criterii de performanță măsurabile;
- comunică nevoile sale de training, legate de activitatea profesională.

Definirea obiectivului individual de activitate/de performanță

Un obiectiv individual de activitate trebuie să îndeplinească criteriile SMART (Specific, Măsurabil, Acceptat, Realist, Eșantionat în Timp). Performanța este măsura în care un angajat contribuie la atingerea obiectivelor generale ale companiei; este o variabilă care implică un efort și o motivare superioare standardelor cerute de post.

OBIECTIV DE ACTIVITATE: nivelul normal al cerințelor postului

OBIECTIV DE PERFORMANȚĂ: nivelul superior

Mecanismul de redactare a unui obiectiv individual de performanță ar fi următorul:

- interviul de evaluare pentru fiecare angajat;
- analiza rezultatelor activității curente și stabilirea unor noi obiective de activitate;
- specificarea exigențelor suplimentare de performanță cerute de companie;
- stabilirea obiectivului individual de performanță (cantitativ și calitativ).

Obiectivul individual de performanță trebuie să aibă următoarele caracteristici:

- să fie individual și personalizat;
- să implice un efort realist pentru a-l atinge;
- să fie rezultatul unei înțelegeri reciproce dintre angajat și manager.

Pentru stabilirea acestor obiective este necesară planificarea unei strategii. De aceea este necesar să fie găsite răspunsurile la următoarele întrebări:

- unde sunt acum? (ex. puncte tari și slabe, cota de piață, avantaj competitiv, resurse)

- unde aş vrea să fiu? (ex. cifra de afaceri, profit, produse, pieţe, imagine, reputaţie)
- cum ajung acolo? (ex. generare şi selectare idei, strategie pe termen scurt şi lung, strategie de preţ şi promovare, dezvoltare produs nou etc.)

Pregătirea interviului

Eficienţa întâlnirii este dată de pregătirea ei. Managerii trebuie să:

- se gândească la rezultatele şi comportamentul angajatului în perioada trecută şi să ia notiţe despre punctele slabe şi tari;
- revadă CV-urile şi fişele de post pentru fiecare angajat supus evaluării;
- stabilească structura grupului de criterii generale şi a celui de criterii profesionale specifice şi să completeze cotaţiile de evaluare din fişa de criterii;
- pregătească obiectivele individuale ale angajatului pe perioada următoare; în sensul întâlnirii de evaluare să-i prezinte obiectivele propuse şi să ajungă la un consens cu angajatul;
- planifice pentru desfăşurarea întâlnirii între 30 min. şi 120 min., timp în care să nu fie deranjaţi;
- anunţe din timp întâlnirea şi să informeze angajatul despre obiectivul întâlnirii, data şi ora întâlnirii, locul de desfăşurare, durata, ce documente să revadă.

Interviul de evaluare

În practică există patru stiluri de interviu:

I. spune şi vinde/convince

Managerul prezintă angajatului atât performanţele obţinute în anul ce a trecut cât şi natura problemelor care au împiedicat obţinerea unei performanţe superioare şi apoi, îi „vinde” angajatului o soluţie pentru a-şi îmbunătăţi rezultatele. Acest stil de interviu este folosit de manageri atunci când evaluează angajaţi tineri, fără experienţă.

II. spune şi ascultă

Managerul recunoaşte şi apreciază efortul făcut de angajat şi apoi îi cere acestuia să-i prezinte planurile de acţiune pentru ce urmează să facă (tehnică ce are mari şanse de a-l angaja mai mult pe interviuat).

III. ascultă şi susţine

Incurajarea angajatului de a destăinui dificultăţile cu care se confruntă legate de o situaţie prezentată de manager.

IV. discută problemele şi caută soluţii

Managerul arată angajatului că este dispus să asculte toate problemele ridicate de acesta şi să lucreze împreună la soluţionarea lor, ca două persoane aflate pe aceeaşi poziţie ierarhică.

Structura interviului de evaluare:

- se sugerează căi de continuare a activităţilor care au determinat performanţe bune şi de îmbunătăţire a celor nesatisfăcătoare;
- se încurajează angajatul să discute în timpul interviului de evaluare despre punctele sale tari şi slabe;
- se clarifică gradul în care angajatul şi-a atins obiectivele;
- se identifică obstacolele care împiedică îmbunătăţirea performanţei;

• se stabilește un plan de acțiune care va conduce la îmbunătățirea performanței.
În timpul interviului rolul managerului este de a facilita comunicarea cu angajatul. Aceasta înseamnă a asculta atent, a pune întrebări și a reformula. De asemenea, analizați argumentele angajatului înainte de a-l evalua.

Cele 7 „reguli de aur” pentru o ascultare activă sunt:

- Lasă angajatul să vorbească!
- Câștigă încrederea angajatului!
- Arată-i angajatului că îl asculți!
- Încearcă să înțelegi punctul de vedere al angajatului de pe poziția acestuia!
- Fii răbdător!
- Nu critica!
- Nu evalua!

Întrebările adresate angajatului în timpul interviului au următoarele obiective:

- Ajută angajatul să vorbească;
- Ghidează conversația;
- Evită eventualele neînțelegeri.

În acest scop au fost folosite următoarele tipuri de întrebări:

- Întrebare închisă: Ce...?, Cine...?, Când...?, Unde...?, Care...? Această întrebare este scurtă, la obiect și are un singur răspuns posibil, deci scurtează durata interviului.
- Întrebare deschisă: Ce crezi despre...?, Care este părerea ta despre...?, De de...? Acest tip permite angajatului să se exprime liber, are mai multe răspunsuri posibile și oferă managerului posibilitatea de a evalua capacitatea angajatului de a-și exprima și structura ideile.
- Întrebare sugestivă: Nu crezi că...?, Dar dacă...?, Nu te gândești la...? Aceasta oferă managerului posibilitatea de a evalua probleme precise și ajută angajatul să continue dialogul.
- Contraîntrebarea: Dar ce faci dacă...?, Dar când ai...? În acest mod angajatul este obligat să fie mai precis.
- Întrebarea alternativă: Ai prefera să... sau să...? Aceasta determină angajatul să facă o alegere și prin aceasta să-și dezvăluie motivațiile sale.

În ceea ce privește reformularea întrebării sau a informației primite, aceasta ajută angajatul să-și continue prezentarea și să-și expună punctul de vedere, iar pe manager îl ajută să obțină toate informațiile de care are nevoie.

Trebuie să se țină cont de faptul că nesimțindu-se judecat, nici presat să vorbească, ci pur și simplu ascultat, angajatul va vorbi în deplină libertate. De aceea este bine să se respecte următoarele reguli:

- Ascultarea cu atenție a angajatului.
- Concentrarea pe ideile principale.
- Ajutarea angajatului să-și continue prezentarea utilizând semnale verbale sau nonverbale.
- Începerea frazelor utilizând ultima idee prezentată de candidat.
- Rezumarea mesajului primit.
- Scaderea tonului.
- Acceptarea momentelor de tăcere.

- Evitarea întreruperilor pripite.
- Acceptați un comportament deschis, constructiv, în monitorizarea rezultatelor și în găsirea de soluții concrete.
- Evitați să evaluați angajatul bazându-vă doar pe trăsătura de caracter dominantă a acestuia.
- Evaluați toate activitățile din perioada precedentă și nu doar evenimentele recente.
- Renunțați la sentimente personale și la idei preconcepute. Fiți deschis oricărui tip de discuții. Explicați motivele felicitărilor (nu ezitați să-i felicități pentru ce au realizat!) și în special ale reproșurilor.

9.2. Metode și tehnici de evaluare a performanțelor

Necesitatea aprecierii personalului sau evaluării performanțelor în muncă, indiferent de domeniul de activitate, a dus, în cele din urmă, la elaborarea a numeroase metode și tehnici de apreciere a personalului sau la apariția sistemelor de evaluare a performanțelor.

Teoria și practica managerială în domeniul resurselor umane, clasifică metodele și tehnicile de evaluare a performanțelor profesionale în:

a. scale de evaluarea

Principiul de bază al acestei metode constă în evaluarea angajaților separat, în raport cu fiecare caracteristică profesională sau factor de performanță dintr-un set de factori sau caracteristici specifice unei anumite profesiuni sau unui anumit post, ca de exemplu, cantitatea muncii, calitatea muncii, pregătirea profesională sau nivelul de cunoștințe, inițiativa, comportamentul în muncă, disciplina muncii sau prezența la muncă etc.

Prin urmare, elaborarea scalelor de evaluare implică, în primul rând, stabilirea caracteristicilor, dimensiunilor și variabilelor care descriu performanța unei activități, deoarece adesea, ceea ce prezintă o variabilă de performanță într-o profesie, pentru altă profesie nu are nici o importanță deosebită. Cu toate că, în ceea ce privește tehnica de proiectare, scalele de evaluare cunosc o mare varietate, se pot distinge totuși următoarele tipuri de scale de evaluare:

- scale de evaluare grafice;
- scale de evaluare cu pași multipli;
- scala standardizată;
- scala pe puncte;
- scale de evaluare axate pe comportament;
- scale de observare a comportamentului.

Indiferent de forma pe care o iau, scalele de evaluare se bazează pe atribuirea de calificative conform unor standarde de performanță, care reprezintă, de fapt, nivelul dorit al performanțelor.

Scale de evaluare grafice

Potrivit principiului constructiv de bază al acestei metode, pe un segment de dreaptă sunt fixate o serie de repere, calificative sau puncte, de obicei de la 1 la 5 care

desemnează nivelul de performanță de la polul nedorit la cel dorit, de la nivelul înalt la cel scăzut sau de la calificativul foarte bun la satisfăcător, evaluatorul având, astfel, posibilitatea să marcheze pe segmentul de dreaptă sau pe tipul de scală respectiv, poziția unde considera că se încadrează mai bine persoana sau caracteristica evaluată.

Scalele de evaluare grafice au următoarele avantaje:

- sunt relativ ușor de elaborat și folosit;
- pot include mai mult decât o dimensiune a performanței;
- scorurile angajaților pot fi comparate;
- metoda este acceptată de evaluatori.

Această metodă are dezavantajele:

- poate duce uneori la concluzii eronate;
- calificativele verbale sau discriminative folosite pot avea înțelesuri sau semnificații diferite pentru anumiți evaluatori sau manageri.

Scale de evaluare cu pași multipli

Aceste scale de evaluare constau în alcătuirea unei liste de aspecte, calități sau dimensiuni profesionale, fiecare detaliată pe câteva grade sau niveluri de performanță. De la caz la caz, în funcție de particularitățile posturilor, se pot construi liste cu grupaje de aspecte, calități sau dimensiuni profesionale specifice. Sarcina evaluatorului constă în a marca, pentru fiecare aspect sau dimensiune profesională, căsuța care corespunde cel mai mult celui evaluat sau nivelului de performanță al acestuia. Se compară cerințele descriptive în termeni comportamentali cu manifestările comportamentale ale celor evaluați.

Principalul dezavantaj al acestei scale constă în găsirea standardelor potrivite, precum și în faptul că intervalele dintre persoanele care servesc drept repere nu sunt în general egale ca importanță. De asemenea, utilizarea numelui unor persoane în cadrul organizației înseamnă a-i eticheta pe cei în cauză într-un mod nedelicat, fapt care ar putea conduce la nemulțumiri sau chiar ar putea avea repercusiuni neplăcute.

Scala pe puncte

Este un tip de scală de evaluare ușor de folosit și cu eficiență mai mare. Evaluatorul marchează o listă de adjective sau atribute pe baza cărora definește sau descrie persoana evaluată.

Scalele de evaluare au numeroase dezavantaje legate îndeosebi de faptul că evaluările sunt marcate de erori sistematice de apreciere și pun un accent prea mare pe factorii de personalitate și mai puțin pe aspectele de performanță. Sunt situații în care important nu este dacă un angajat posedă anumite calități sau trăsături de personalitate, ci cum se achită de sarcinile sau responsabilitățile postului pentru care a fost angajat.

Scale de evaluare axate pe comportament

Scala de evaluare axată pe comportament este o metodă de evaluare relativ nouă, în care comportamentul existent, legat de un anumit post, este evaluat continuu, pe toată perioada avută în vedere. Metoda combină principalele elemente atât din tehnica incidentelor critice, cât și din scalele de evaluare grafice. Prin urmare, aceste scale de evaluare folosesc exemple de comportament care reprezintă niveluri specifice ale performanței pentru fiecare din dimensiunile cele mai importante ale acesteia.

Această scală are ca dezavantaje:

- proiectarea scalei necesită mult timp, costuri relativ ridicate și un efort uman însemnat;
- fiecare categorie de posturi necesită propriile scale de evaluare care nu se justifică în toate cazurile, fie din rațiuni economice, fie datorită unui număr prea mic de angajați în anumite posturi;
- folosirea acestor scale nu poate reduce întotdeauna erorile de evaluare.

Scale de observare a comportamentului

Managerii și evaluatorii care folosesc scalele de evaluare axate pe comportament pot să constate că există o anumită dificultate în selectarea unui singur punct pe scalele respective care să prezinte performanța unui angajat, deoarece acesta poate manifesta în unele momente comportamente pozitive, iar în altele, performanțe slabe. Ca răspuns parțial la aceste probleme, au fost elaborate scalele de observare a comportamentului.

Pentru elaborarea unei asemenea scale, specialiștii în domeniu identifică, în primul rând, grupele de incidente comportamentale similare care formează, în cele din urmă, dimensiunile performanței.

Scalele de observare a comportamentului au mai multe avantaje care, după Cynthia S. Fisher, sunt:

- sunt bazate pe o analiză atentă a posturilor;
- validarea conținutului incidentelor sau aspectelor relevante de comportament sunt evaluate direct, fiind, totodată, acceptate de tribunale;
- pot fi de ajutor în asigurarea feed-back-ului performanței angajaților;
- furnizează informații mult mai profunde privind performanța decât scalele de evaluare axate pe comportament.

b. metodele comparative de evaluare a performanței

Metodele sau procedeele comparative de evaluare a performanței constau în compararea performanțelor unor angajați în raport cu performanțele altora sau în evaluarea acestora în raport cu performanțele obținute. Deoarece au în vedere performanța fiecărui angajat în raport cu ceilalți angajați, metodele comparative impun o stabilitate relativă a acestora în cadrul organizației. Aceste metode necesită cunoașterea performanțelor tuturor angajaților, lucru mai greu de realizat în condițiile unui număr mai mare ale acestora. Având un caracter subiectiv, cu atât mai mult cu cât se realizează în raport cu performanțele generale ale angajaților, comparațiile efectuate pot întreține unele tensiuni sau chiar invidii sau resentimente.

Compararea simplă

Acceastă metodă de evaluare cunoscută și sub denumirea „comparare pe întregul grup” constă în ierarhizarea sau ordonarea angajaților în sens descrescător, de la cel mai bun până la cel mai slab, de la cel mai competitiv până la cel mai puțin competitiv, avându-se în vedere un anumit criteriu sau performanțele obținute.

Dezavantajele acestei metode sunt:

- mărimea diferenței dintre performanțele celor evaluați este considerată ca fiind egală sau constantă, ceea ce nu corespunde realității;

- apare erorarea sau efectul de contrast care rezultă din compararea persoanelor între ele și nu cu cerințele posturilor sau cu standardele de performanță.

Compararea pe perechi

Este metoda de evaluare a performanței care compară pe perechi fiecare angajat cu un altul, stabilind performanța superioară din fiecare pereche de angajați. În cadrul metodei se pot forma toate combinațiile posibile de câte doi angajați. Deci, în fiecare caz în parte, evaluatorul trebuie să aprecieze care din cei doi angajați aparținând unei anumite perechi este cel mai bun din punct de vedere al performanței.

Compararea prin distribuție forțată

Această metodă de evaluare pornește de la premiza că performanțele angajaților permit distribuția sau plasarea acestora potrivit curbei lui Gauss. Distribuția este forțată în sensul că evaluatorul este obligat sau forțat să încadreze angajații în mai multe niveluri sau zone de performanță după o pondere care urmează distribuția normală a curbei lui Gauss. Prin urmare, orice organizație are posibilitatea să-și evalueze mult mai rapid angajații prin plasarea acestora într-una din zonele de performanță care urmează distribuția normală a lui Gauss sau într-una din categoriile valorice prestabilite. Această metodă prin distribuție forțată permite obținerea unor rezultate cât mai apropiate de distribuția normală, îndeosebi în cazul grupurilor cu număr mare de angajați sau care au o calificare mai redusă.

c. tehnica incidentelor critice

Este acea metodă de evaluare în cadrul căreia atenția evaluatorilor sau a managerilor este îndreptată asupra acelor comportamente specifice sau particulare, care duc la realizarea eficientă sau neeficientă a sarcinilor de muncă.

Tehnica incidentelor critice, fundamentată științific și dezvoltată de J.C. Flagan, care a făcut din aceasta un mijloc eficient de investigare, permite înregistrarea permanentă a tuturor elementelor sau cazurilor extreme de comportament, a incidentelor critice privind aspectele favorabile sau defavorabile, pozitive sau negative, eficiente sau neeficiente ale activității angajaților.

Aplicarea cât mai corectă a tehnicii incidentelor critice presupune definirea clară a situațiilor sau evenimentelor care pot constitui un incident critic, evitându-se în felul acesta apariția unor diferențe semnificative de la un evaluator la altul.

Metoda necesită un timp relativ mare pentru notarea zilnică sau înregistrarea și gruparea (structurarea) incidentelor critice după natura comportamentelor similare, iar în unele situații poate avea și efecte pe plan psihologic, angajații fiind îngrijorați de notările sau consemnările respective care pentru ei au semnificația unei „liste negre”. Cu toate acestea, evidența, sub forma unor liste sau jurnale a atitudinilor comportamentale și a incidentelor sau episoadelor pentru fiecare angajat, poate ajuta evaluatorul să dea anumite exemple atunci când trebuie să explice angajaților modul de evaluare.

d. metoda listelor de verificare sau de control

Este o metodă frecvent folosită, care constă dintr-un grupaj de caracteristici sau de cerințe comportamentale ce revin deținătorului unui post, scrise pe o listă una după alta și față de care cel evaluat este comparat. Aceasta înseamnă că managerii au la dispoziție o listă cu caracteristici și/sau comportamente specifice unui anumit post pe baza căreia se pot reține acele caracteristici sau comportamente care sunt tipice pentru angajatul care trebuie evaluat.

Posibilitățile de utilizare a listelor de verificare a caracteristicilor sunt totuși limitate, deoarece nu în toate cazurile situația este apreciată în mod corect, iar caracteristicile sau comportamentele legate de post pot avea sensuri diferite pentru evaluatori sau o dispersie a aprecierilor relativ mare.

e. eseul scris

Constituie una dintre cele mai simple metode de evaluare care constă într-o relatare scrisă sau o descriere liberă, literară și originală a potențialului sau performanțelor anterioare ale unui angajat, a punctelor forte și a celor slabe ale acestuia, precum și a sugestiilor de îmbunătățire a performanțelor.

f. analiza unui anumit domeniu

Această metodă constă în analiza și evaluarea performanțelor angajaților unui anumit domeniu de activitate de către specialiști ai compartimentului de resurse umane, implicați activ în procesul de evaluare a performanțelor, împreună cu șefii direcți ai celor evaluați. Specialiștii compartimentului de personal, buni cunoscători ai posturilor și activităților legate de acestea, împreună cu șefii direcți ai angajaților, transpun în evaluări cât mai obiective conținutul unor anchete verbale (interviuri, conversații) sau scrise (chestionare), eliminând astfel subiectivismul managerilor și interpretarea diferențiată de la un evaluator la altul a nivelului de performanță.

g. testele de aptitudini, de personalitate sau de performanță

Potrivit literaturii de specialitate, sunt numeroși cercetători care vorbesc încă de „testomanie”, aceștia aderând la campanii „antitest” sau fiind îndrăgostiți de metoda ca atare și nu de problematica pe care o poate rezolva metoda folosită, în anumite situații, cum ar fi evaluarea posibilităților de promovare a personalului sau identificarea necesităților de perfecționare ale acestuia. Testele de aptitudini, de personalitate sau de performanță pot fi utilizate în corelare cu celelalte metode și tehnici de evaluare a performanțelor.

h. managementul prin obiective sau evaluare prin rezultate

Din perspectiva evaluării performanței, managementul prin obiective accentuează necesitatea evaluării performanțelor în raport cu rezultatele obținute, definite prin norme sau standarde de performanță. Metoda are numeroase avantaje:

- obiectivele, fiind mai ușor observabile, înlocuiesc dificultățile de observare a unor trăsături sau caracteristici subiective care sunt folosite în alte evaluări ale performanței;
- încurajează inovația și creativitatea, deoarece angajații sau subordonații au libertatea să decidă asupra modalităților de realizare a obiectivelor;
- permite îmbunătățirea performanței individuale, îndeosebi dacă obiectivele sunt precise, de dificultate moderată și acceptate de angajați;
- poate rezulta un avantaj al coordonării, deoarece managerii de la nivelurile ierarhice superioare stabilesc obiectivele pentru subordonații lor de la nivelul ierarhic imediat inferior, iar acest efect de cascadă poate ajuta la coordonarea activităților din întreaga organizație;
- permite sumarea responsabilității și participarea angajaților la procesul de stabilire a obiectivelor și a planurilor de acțiune pentru atingerea acestora.

9.3. Implementarea sistemului de evaluare

Evaluarea performanței se va face luând în considerare următoarele elemente:

- Gradul de atingere a obiectivelor stabilite;
- Criterii generale;
- Criterii specifice profesionale.

Ponderea acestor trei elemente va fi stabilită în funcție de specificul departamentului.

Scala de evaluare a nivelului de performanță va urmări următoarele repere:

- 6 – depășește cerințele postului;
- 5 – îndeplinește toate cerințele postului;
- 4 – îndeplinește în mare măsură cerințele postului;
- 3 – necesită îmbunătățiri;
- 2 – rezultate slabe;
- 1 – nu îndeplinește cerințele postului.

TOTAL GENERAL

Punctaj obținut = ----- x 100 = ...%

MAXIMUM (X*)

X* - numărul de criterii evaluate x 6 (nota maximă)

Această formulă se va aplica la fiecare dintre cele 3 elemente stabilite (obiective, criterii generale, criterii profesionale specifice) și rezultatele obținute se vor centraliza în următorul tabel:

	% obținut (A)	% grad de importanță (B)	% valoare finală (A x B) = C
Sinteza evoluției individuale (A ₀)			
Grupul criteriilor generale (A ₁)			

Grupul criteriilor profesionale specifice (A ₂)			
TOTAL		100	C = ...%

Schema de implementare a sistemului de evaluare într-o companie

Sistemul de evaluare va fi implementat într-o companie prin următoarele etape:

ETAPA I: întâlniri cu directorii pentru ca managementul de resurse umane să poată explica utilitatea implementării unui sistem de evaluare și pentru a analiza așteptările și solicitările lor.

ETAPA II: Redactarea unei sinteze cu toate informațiile primite și elaborarea primei versiuni de Raport de Evaluare. Acest raport va lua în considerare propunerile primite și va permite formalizarea scrisă a rezultatelor pentru:

- păstrarea unei informații asupra evoluției angajaților;
- realizarea unui consens între angajat și manager, materializat prin dubla semnare;
- motivarea personalului în realizarea unui act de management important.

ETAPA III: Stabilirea criteriilor de participare la evaluare (de ex. nu intră în procesul de evaluare cei angajați pe perioadă determinată, cei aflați în perioada de probă, în concedii de maternitate, cei angajați pe bază de convenție civilă etc.). Întocmirea listei de evaluați și evaluatori.

ETAPA IV: Implementarea sistemului în format electronic pentru o mai bună monitorizare a rezultatelor.

ETAPA V: Instruirea evaluatorilor în cadrul unor discuții formale (prezentări) cu managerul de Resurse Umane pentru explicarea modului de funcționare a sistemului.

ETAPA VI: Interviurile de evaluare.

ETAPA VII: Soluționarea eventualelor contestații.

ETAPA VIII: Validarea rezultatelor de către directorii de departament și de către Directorul General.

ETAPA IX: Centralizarea informației obținute.

ETAPA X: Comunicarea rezultatelor obținute în urma procesului de evaluare (prezentare a departamentului de Resurse Umane conținând rapoarte și propuneri de utilizare a rezultatelor obținute).

Ca o concluzie la modul în care trebuie gândit procesul de evaluare, există câteva principii care trebuie respectate de către fiecare evaluat și evaluator:

- Evaluarea trebuie realizată pe baza unor informații relevante și suficiente atât despre activitatea evaluatului cât și despre tipul său de personalitate;
- Evaluările trebuie să fie obiective, corecte și oneste;
- Evaluatul trebuie să aibă un rol activ, să își facă autoevaluarea și să o compare cu evaluarea făcută de către managerul direct, să fie implicat direct și să își poată exprima propriul punct de vedere în legătură cu procesul și cu rezultatele evaluării;
- Toate rezultatele evaluării, pozitive sau negative, trebuie analizate din perspectiva motivelor care au condus la o reușită sau eșec;
- Evaluările se vor păstra în format scris și electronic;

- Se va verifica dacă obiectivele stabilite au fost atinse până la dead-line-ul stabilit la evaluarea anterioară;
- Evaluatului trebuie să i se comunice rezultatul evaluării, punctele bune și punctele slabe, pe scurt, un feedback corespunzător;
- Evaluările trebuie finalizate cu programe de consiliere, dezvoltare profesională, training-uri, planuri de carieră sau dimpotrivă, de acțiuni corective, susținute de organizație.

Dacă acest lucru nu se petrece, simpla constatare a unor aspecte pozitive sau negative nu va avea ca efect îmbunătățirea rezultatelor.

Capitolul 10. RECOMPENSELE RESURSELOR UMANE

S-a constatat că recompensarea personalului este instrumentul cel mai important în creșterea eficienței unei organizații (dar nu singurul). *Recompensele personale reprezintă totalitatea veniturilor materiale și bănești, a înlesnirilor și avantajelor prezente sau viitoare determinate direct sau indirect de calitatea de angajat și de activitatea desfășurată de acesta.*

În general, există două mari categorii de recompense: directe și indirecte.

Recompensele directe includ sumele pe care le primesc angajații pentru activitatea depusă sau pentru rezultatele obținute. Există cinci astfel de recompense directe:

1. Salariul. Reprezintă suma plătită pentru activitatea desfășurată sau pentru rezultatele obținute de un angajat într-o unitate mentală de timp (oră, zi, lună, an). Cele mai multe organizații calculează raportul dintre rezultatele obținute pe oră.

Tipuri de salarii:

- *de bază:* este stabilit în condiții standard și nu cuprinde sporuri. Este negociat în contractul colectiv de muncă.
- *nominal:* reprezintă suma de bani echivalentă produsului realizat. Se oferă celor care lucrează în colaborare.
- *real:* reprezintă o cantitate de bunuri ce poate fi cumpărată cu suma primită. Este luat în calcul în negocierile patronat – sindicate.
- *minim:* reprezintă un parametru al protecției sociale. Este numit artificial „salariu“. Este stabilit prin hotărâri politice care depășesc puterile unei organizații. Aceste tipuri de salarii sunt minimalizate ca importanță.

2. Sporurile la salariu. Sunt componente ale recompensei personalului acordate pentru condiții de lucru dificile, efort și supraefort, activități în afara programului normal și vechime. Aceste sporuri, pentru a fi eficiente, nu trebuie să depășească cumulativ valoarea reală a salariului. Dacă depășesc această valoare, apare o tendință demotivantă în rândul personalului.

3. Premiile. Reprezintă sume de bani acordate diferențiat pentru realizări deosebite. Acestea pot exista doar în măsura în care organizația este profitabilă. Pot fi acordate tuturor membrilor (exemplu: premiile anuale), dar în genere, acestea nu au un caracter motivant, ci doar acelea care sunt achitate diferențiat, personal. În acordarea acestor premii trebuie să se țină cont de un parametru: se acordă doar persoanelor care au cel puțin o importanță minimală în activitate.

4. Comisioanele. Sunt sume calculate ca procent din încasări sau vânzări. Aceste comisioane favorizează doar unele segmente ale organizației și nu pe toate.

5. Participarea la profit. Reprezintă sume obținute de către angajați ca procent din profit. Această participare nu este generală, ci în funcție de contribuția personală la activitatea firmei. Metoda este utilizată în genere în momentele de criză ale unei organizații sau când piața este deficitară pentru produsele firmei respective.

Recompensele directe nu au caracter pur motivațional, ci mai degrabă un rol existențial.

Recompensele indirecte:

Se referă la facilitățile personalului, atât pe perioada angajării cât și după aceea, datorită statutului de fost angajat.

1. Recompense legale obligatorii: șomajul, costurile pentru protecția angajaților, asigurările pentru accidente, invaliditate etc.

2. Recompense privind pensiile. Sunt foarte diferite: fondul de pensii; pensii de urmaș; pensionarea la cerere; pensii pentru incapacitate temporară; prima la pensionare (se utilizează mai ales în occident). Determină creșterea fidelității angajaților.

3. Asigurările: medicale, de accident, de viață, incapacitate de muncă, ajutor de supraviețuire.

4. Plata timpului nelucrat. Are cel mai mare caracter motivațional. Această plată vizează: zilele libere, concediul de odihnă, concediul medical, aniversări, decese, pauza de prânz, timp de curățenie, timp de deplasare. Aceste perioade trebuie recompensate.

5. Recompense adiacente: cuprind masa gratuită, compensații la concediu, consultații juridice și financiare, facilități de recreere, mașini de serviciu, reduceri la produsele firmei. Aceste recompense nu sunt stipulate în contractul de muncă.

Analiza psihologică relevă că recompensele directe stimulează preponderent motivația extrinsecă, iar cele indirecte, motivația intrinsecă. Analizate unitar, recompensele personale dezvăluie două dimensiuni funcționale:

- utilitatea (ceea ce-și dorește angajatul): concretizată în sentimente de realizare, recunoaștere a meritelor, satisfacție în muncă, dezvoltare personală, poziție în societate;
- costul (ceea ce se cheltuie pentru angajat) concretizat în: recunoașterea oficială, materială sub diverse forme (bani, obiecte) ș.a.m.d.

10.1. Factorii care influențează mărimea recompenselor (performanța, cunoștințele, competența și îndemânarea)

Performanța s-a constatat că este direct influențată de satisfacția în muncă. Nu se confundă cu fericirea sau cu moralul angajatului. Pentru ca această satisfacție să existe, trebuie să existe câteva condiții:

1. Atitudinea față de muncă: cu cât unui angajat îi place ceea ce face, cu atât este mai mulțumit. În această atitudine față de muncă există o puternică componentă educativă, adică acea valorificare a muncii la diferite societăți. (De exemplu, în Japonia atitudinea față de muncă este o strategie educativă tradițională.) Această percepție față de muncă se întâlnește și în proverbe și zicători. Exemplu (motto evreiesc): cel care muncește nu are timp să ciștige!

2. Atitudinea față de organizație: este cu atât mai pozitivă cu cât firma reușește să-și creeze un renume într-o anumită piață de desfacere. Acest renume al organizației asigură și un confort emoțional, personal.

3. Atitudinea față de manageri: cea pozitivă se naște atunci când există un respect reciproc. Existând acest respect, există și un grad de conformism mai mare al angajatului. În lipsa respectului reciproc există o atitudine negativă față de manager, ceea ce are ca rezultat faptul că suferă și obiectivele organizației.

4. Condițiile generale de muncă: Acestea au cel mai puternic efect pentru dinamica psihică a angajatului, îi oferă acestuia un echilibru psihic: condițiile de muncă optime înseamnă pentru angajat satisfacție mare, și invers. Atunci când condițiile de muncă sunt pozitive, pretențiile față de recompensele salariale sunt scăzute.

5. Starea de sănătate a angajatului: există o relație directă între starea de sănătate a angajatului și satisfacție. Un om bolnav nu este satisfăcut, chiar dacă are un serviciu bun.

6. Statutul social: este reprezentarea socială, o reflectare a poziției pe care angajatul o are în societate. Acționează factorul cultural al societății: după cum a investit o societate în anumite profesii, în același fel sunt recunoscute sau nu acele profesii. Această condiție este foarte importantă la tineri și la femei.

7. Nivelul aspirațiilor: Satisfacția unui angajat este cu atât mai mare cu cât realizările sale sunt mai apropiate de propriile aspirații. Nu există profesii care să ofere satisfacție garantată în muncă, ci doar raportul dintre aspirația personală și satisfacția oferită de o profesie sau alta.

8. Avantajele bănești: cei mai sensibili la această condiție sunt bărbații maturi. Ei sunt preocupați de raportul între banii încasați și munca depusă.

10.2. Cerințele unei strategii de recompensare

1. Echitatea recompensei

- Echitatea internă vizează asigurarea unui echilibru între recompensarea angajaților de pe posturi diferite din cadrul aceleiași organizații.
- Echitatea externă vizează asigurarea echilibrului între salariile lucrătorilor care efectuează aceeași muncă în unități diferite. Acest tip de echilibru într-o piață de consum are un caracter relativ, fiind dependentă de puterea financiară a fiecărei organizații.
- Echitatea individuală vizează diferențierea între angajați pe baza performanțelor individuale.

Această cerință privind echitatea recompenselor este foarte importantă în reducerea numărului de conflicte. Dacă se ține cont de ea, numărul de conflicte din organizație este redus.

2. Recompensarea performanțelor deosebite: se realizează prin aplicarea unor strategii în care salariul crește în raport cu performanțele, sub formă liniară sau exponențială.

$$S = a + (n \times b)$$

Unde: S = salariul; a = coeficientul valorificării cerințelor postului; n = numărul de performanțe deosebite; b = coeficientul valorificării performanțelor deosebite.

3. *Încadrarea în cerințele pieței de desfacere*: Strategiile de recompensare diferă de la o organizație la alta, în funcție de puterea economică sau de poziția ei în raport cu

concurența. Astfel, o organizație nouă va trebui să plătească salarii mai mari decât una consacrată, pentru a putea compensa astfel lipsa de interes a personalului performant față de respectiva organizație.

4. *Structura recompenselor*: există o paletă largă de posibilități în constituirea recompenselor. Se poate alege de la salarii direct proporționale cu productivitatea, la salarii în care cele două mărimi sunt total independente. Este una din măsurile pe care le dictează politica organizației.

Forme informale de recompensă – stimulentele

Stimulentul este o verigă intermediară între recompensă și productivitate, care nu este menționată în nici o strategie de recompensare. În genere, stimulentele sunt utilizate în momentele de stagnare a productivității, episodic, când concurența tinde să domine piața, cu prilejul unor evenimente deosebite din viața angajaților sau organizației sau ca piedică în calea unei migrații masive de personal. Se folosesc și în cazul în care mocnesc potențiale conflicte de muncă.

Sunt de trei tipuri: individuale, de grup și la nivelul organizației.

- Stimulentele individuale: se adresează direct angajatului. Nu sunt confidențiale, ba chiar ele se afișează. Nu stârnesc o motivație dar o întăresc dacă aceasta există.
- Stimulentele de grup: sunt utile pentru că promovează cooperarea și efortul comun. Trebuie avut grijă ca grupurile să nu fie mari, pentru ca fiecare membru să simtă efectul stimulentului, și ca în grup să existe o reală cooperare între membri.
- Stimulentele la nivelul organizației: sunt foarte rare, doar în cazul unor crize grave, pentru ca personalul să poată depăși momentul.

10.3.Sistemul de salarizare

Sistemul de salarizare este ansamblul normelor prin care sunt stabilite principiile, obiectivele, elementele și formele salarizării muncii, reglementând totodată mijloacele, metodele și instrumentele înfăptuite ale acestora, prin determinarea condițiilor de stabilire și de acomodare a salariilor (salariul de bază, adaosurile și sporurile la acest salariu).

Salariul reprezintă suma plătită pentru activitatea desfășurată sau pentru rezultatele obținute de un angajat într-o unitate mentală de timp (oră, zi, lună, an).

Salariul este confidențial, angajatorul având obligația de a lua măsurile necesare pentru asigurarea confidențialității.

În scopul promovării intereselor și apărării drepturilor salariaților, confidențialitatea salariilor nu poate fi opusă sindicatelor sau, după caz, reprezentanților salariaților, în strictă legătură cu interesele acestora și în relația lor directă cu angajatorul.

Principiile sistemului de salarizare

- a. pentru muncă egală, plată egală;
- b. diferențierea salarizării după: 1. nivelul studiilor; 2. în raport cu importanța și complexitatea muncii, cu funcția/postul/meseria îndeplinită; 3. după cantitatea și calitatea muncii; 4. în raport cu condițiile de muncă; 5. în funcție de vechimea în muncă;
- c. stabilirea prin act normativ a salariului minim brut pe țară;

- d. stabilirea, de regulă, a sistemului de salarizare și a salariilor în mod concret prin negociere colectivă sau/și individuală, în funcție de cerințele salariaților și de resursele financiare ale angajatorului.

Formele de salarizare

Noțiunea și clasificarea formelor de salarizare

Formele de salarizare sunt acele modalități sau procedee prin intermediul cărora se evidențiază și determină rezultatele muncii prestate și, în consecință, salariul persoanei respective.

Formele de organizare a muncii și de salarizare ce se pot aplica sunt următoarele:

- a) *în regie sau după timp*: Când situația nu permite aplicarea cu succes a unui sistem individual, unul de echipă ori de unitate, salarizarea se face după timp. Interesul principal al acestei forme de salarizare rezidă în simplitatea sa. Puțin costisitoare din punct de vedere administrativ, ea reduce conflictele determinate de dezacordurile asupra salariilor. În plus, încurajează colaborarea, permite o anumită suplețe în organizarea și executarea muncii, ușurează acceptarea schimbărilor și asigură în câștiguri stabilitatea pe care o doresc salariații. În acest sistem, salariul se stabilește exclusiv în funcție de timpul lucrat, avându-se în vedere – ceea ce reprezintă regula – programul normal de lucru: 8 ore pe zi și 40 de ore în medie pe lună. Salariul se fixează lunar, și se plătește la termenele prevăzute, chenzinale sau lunare, având în vedere timpul lucrat fără să intereseze – direct – rezultatele concrete ale muncii.
- b) salarizarea în funcție de rezultatele muncii (*în acord*). Salariul este legat direct de munca prestată, măsurată prin reguli prestabilite. Salariul depinde de munca individuală (acord individual).
- c) *pe bază de tarife sau cote procentuale din veniturile realizate*.
- d) *alte forme specifice unității*.

Organizarea muncii și salarizarea în acord poate avea loc în una din următoarele forme:

- a. *acord direct*. În cazul acordului direct, salariul pe bază de tarife pe unitatea de produs sau pe lucrare este direct proporțional cu cantitatea de produse, lucrări sau alte unități fizice executate.
- b. *acord indirect* este o forma de salarizare aplicabilă în cazul personalului care servește nemijlocit mai mulți lucrători în acord direct. Acest personal primește salariu proporțional cu nivelul mediu de îndeplinire a normelor realizate de lucrătorii salariați în acord direct.
- c. *acord progresiv*, potrivit căruia, la un anumit nivel de realizare a sarcinilor, dinainte stabilit, tariful pe unitatea de produs sau pe lucrare se majorează în anumite proporții.

Modalități de salarizare

Salarizarea prin negociere (regii naționale, companii naționale, societăți naționale, asociații, fundații, alte persoane juridice și fizice etc.)

Formarea salariilor este influențată de două procese esențiale:

- 4. negocierea și încheierea contractelor colective de muncă,

5. acțiunile guvernului de a corela creșterea masei salariale cu anumiți indicatori de performanță economică

Salarizarea personalului din autoritățile și instituțiile publice. Salarizarea se suportă din fondurile defalcate special de la bugetul asigurărilor sociale de stat, bugetele locale sau bugetele fondurilor speciale. Ca regulă, forma de salarizare este cea după timpul lucrat (în regie).

Plata salariilor

Salariul se plătește în bani, cel puțin o dată pe lună, la data stabilită în contractul individual de muncă, în contractul colectiv de muncă aplicabil sau în regulamentul intern, după caz. Plata salariului se poate efectua prin virament într-un cont bancar, în cazul în care această modalitate este prevăzută în contractul colectiv de muncă aplicabil. Salariul se plătește direct titularului sau persoanei împuternicite de acesta. În caz de deces al salariatului, drepturile salariale datorate până la data decesului sunt plătite, în ordine, soțului supraviețuitor, copiilor majori ai defunctului sau părinților acestuia. Dacă nu există nici una dintre aceste categorii de persoane, drepturile salariale sunt plătite altor moștenitori, în condițiile dreptului comun. Întârzierea nejustificată a plății salariului sau neplata acestuia poate determina obligarea angajatului la plata de daune – interese pentru reperarea prejudiciului produs salariatului. Plata salariului se dovedește prin semnarea ștatelor de plată, precum și prin orice alte documente justificative care demonstrează efectuarea plății către salariatul îndreptățit. Ștatele de plată, precum și celelalte documente justificative se păstrează și se arhivează de către angajator.

Scopurile sistemului de salarizare

Scopurile unui sistem de salarizare trebuie să fie clar formulate și în concordanță cu strategia de afaceri a organizației; cel mai adesea acestea sunt:

1. atragerea și reținerea angajaților; tipul și nivelul recompenselor acordate de organizație influențează calitatea angajaților pe care îi atrage și îi reține; diferite tipuri de recompense atrag anumite categorii de angajați.
2. motivarea performanței se realizează dacă:
 - organizația oferă recompense importante și consecvente angajaților cu performanțe deosebite – lucru cunoscut de toți angajații;
 - sistemul de motivare are scopuri clare și tangibile, direct asociate cu comportamentul angajatului
3. promovarea dezvoltării abilităților și cunoștințelor – angajații se orientează spre dobândirea acelor abilități și cunoștințe pe care compania le recompensează.
4. definirea și susținerea culturii organizaționale.
5. întărirea și definirea structurii organizaționale.

Recompensarea și gestiunea acestea este influențată de o serie de factori, astfel:

- a. *factori generali:*
 - valoarea externă a postului – este vorba de nivelul de piață al tarifelor pentru diverse posturi – ce pot fi determinate prin studii de piață;
 - valoarea internă a postului – determinată prin procese formale sau informale de evaluare a posturilor;

- valoarea persoanei – atribuită unui angajat și determinată prin procese de evaluare a performanței;
- contribuția angajatului/echipei - recompensele acordate angajaților individuali sau echipelor, funcție de performanțe, aptitudini sau competență.

b. *factori interni:*

- structura organizațională – determinată prin domeniul de activitate unic sau multiplu, politica de remunerare care poate fi unică sau adaptată fiecărui domeniu;
- stadiul de dezvoltare al organizației – în faza de creștere, accentul cade pe recompensarea incitativă, pe cointerесare; în faza de maturitate este stimulată fidelitatea față de firmă; în faza de declin avantajele sociale devin mai importante;
- mărimea organizației – organizațiile mari pot acorda salarii mai mari, de regulă într-o structură mai rigidă; organizațiile mici au structuri de remunerare mai flexibile și pot stimula mai bine atingerea obiectivelor organizației, dar nu pot atinge nivelul maxim al pieței;
- caracteristicile resurselor umane – pentru resursele umane cu calificare înaltă trebuie să se asigure un nivel de salarizare ridicat.

c. *factori externi:*

- legislația care prevede norme obligatorii în domeniul recompensării, cum sunt: salariul minim pe economie, concediile de odihnă, medicale sau de studii, sărbătorile legale, etc.;
- sindicalizarea – în sectoarele sindicalizate condițiile de muncă și salarizarea sunt mai bune;
- presiunile sociale – generațiile noi sunt din ce în ce mai instruite și pretențiile salariale cresc în consecință;
- presiunile economice – creșterea economică influențează într-o anumită măsură recompensarea din organizații și politicile salariale;
- piața forței de muncă – un număr mare de șomeri calificați generează o scădere a salariilor;
- costul vieții mare și inflația în creștere crează presiuni asupra patronilor pentru creșterea salariilor în concordanță cu rata inflației.

Recompensarea în orice organizație ar trebui să aibă ca punct de plecare o strategie care să definească intențiile organizației cu privire la modul în care dorește să-și formuleze politicile și procesele din acest domeniu în vederea realizării obiectivelor ei economice.

Armstrong (2003) apreciază că o bună strategie de remunerare are o serie de trăsături cum sunt:

- se bazează pe valorile și convingerile organizației;
- decurge din strategia economică a organizației;
- armonizează competențele organizaționale cu cele individuale;
- este integrată în ansamblul celorlalte strategii de personal și de dezvoltare;
- este compatibilă cu mediul intern și cu cel extern al organizației;

- asigură recompensarea acelor rezultate care corespund obiectivelor organizaționale esențiale, stimulând și consolidând astfel comportamentele dorite;
- este corelată cu performanțele economice ale organizației;
- este practică și ușor aplicabilă;
- este elaborată în urma consultărilor cu principalele grupuri interesate.

La elaborarea unei strategii de remunerare, organizația trebuie să vizeze o serie de aspecte, cum sunt:

- salarizarea competitivă;
- elaborarea unui sistem de salarizare mai echitabil și mai clar definit;
- restructurarea sistemului de salarizare în funcție de schimbările organizaționale și cu scopul de a le susține;
- utilizarea recompensării ca pârghie pentru îmbunătățirea performanțelor și pentru schimbările în cultura și comportamentul organizațional;
- delegarea deciziilor cu privire la remunerare către managerii direcți;
- implicarea angajaților în probleme legate de sistemul de remunerare;
- mărirea nivelurilor de competență și extinderea bazei de aptitudini (susținerea policalificării).

10.4. Structuri salariale

Pe lângă sistemul de salarizare, firmele mari utilizează un sistem flexibil de avantaje acordate salariaților. Acesta contribuie la reducerea fluctuației personalului și reducerea cheltuielilor pentru angajarea și instruirea noilor salariați. Vârsta, educația, experiența în muncă, satisfacția profesională, situația familială sunt factori de luat în considerare la stabilirea „pachetului” de avantaje ce va fi folosit pentru creșterea productivității, ridicarea calității produselor și construirea unui climat favorabil organizației.

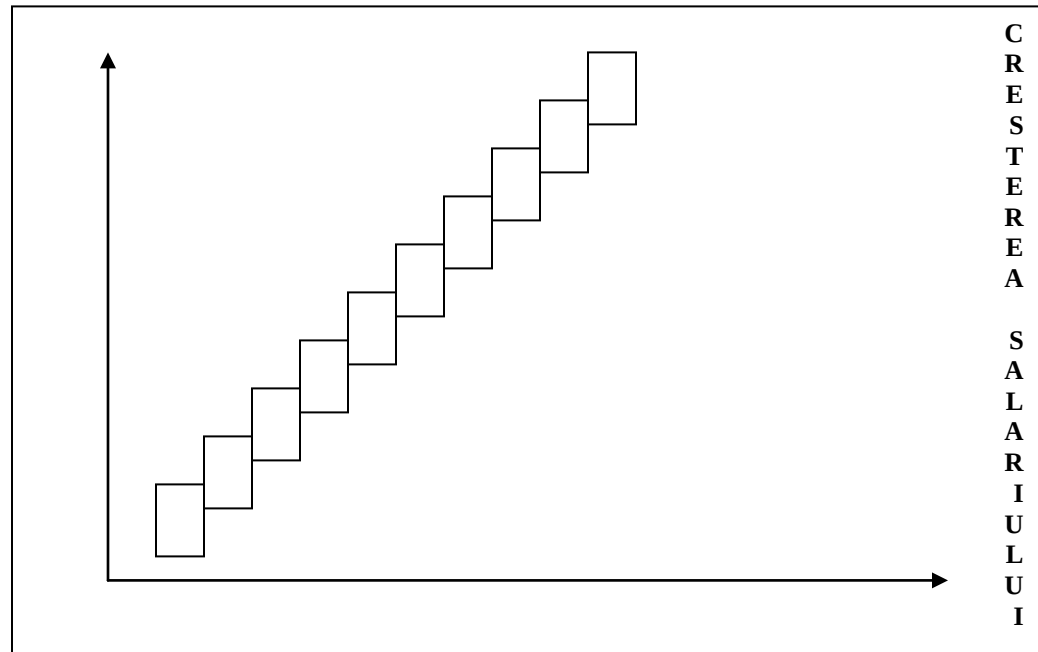
Pentru a realiza scopurile pentru care au fost construite, structurile salariale trebuie să îndeplinească o serie de criterii, după cum aprecia Armstrong (2003), astfel:

- Să corespundă cerințelor și caracteristicilor organizației și angajaților acesteia;
- Să faciliteze gestionarea relativităților și atingerea unui nivel de corectitudine, echitate și consecvență în managementul recompenselor pentru angajați;
- Să se poată adapta la presiunile schimbărilor tarifelor pieței și la deficitul anumitor aptitudini;
- Să faciliteze flexibilitatea operațională și dezvoltarea continuă;
- Să prevadă posibilitatea recompensării performanțelor și creșterii nivelului de aptitudini și competențe;
- Să clarifice oportunitățile de recompensare și cele specifice carierei;
- Să aibă o construcție logică și clară, astfel încât baza de operare să poată fi rapid și simplu comunicată angajaților;
- Să permită organizației să exercite controlul asupra implementării politicilor și bugetelor de salarizare.

Principalele tipuri de structuri salariale pe care le vom prezenta în continuare sunt: structurile tradiționale cu clase de salarizare, structurile cu benzi extinse, structuri cu

familii de posturi, scale de salarizare, structuri cu posturi individuale și structurile pentru muncitorii manuali (Armstrong, 2003).

Structurile salariale pe clase constau într-o serie de clase de posturi în care sunt plasate posturi de valoare echivalentă, de obicei pe baza punctajelor obținute la evaluările posturilor.



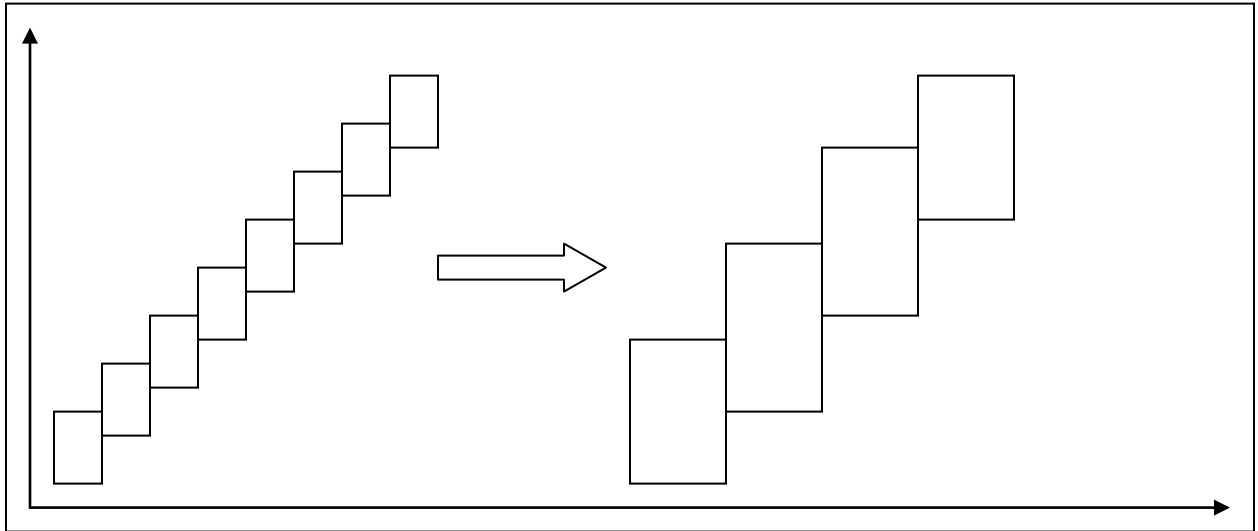
Structuri salariale pe clase

Fiecărei clase îi este asociat un interval de salarizare care are rostul de a permite creșteri salariale. Maximul unui astfel de interval se situează în general la o valoare mai mare cu 20-50% decât minimumul. Punctul de mijloc poate fi privit ca o valoare ce corespunde unui angajat pe deplin competent. Acest punct se aliniază la tarifele pieței după cum consideră organizația că trebuie să-și stabilească relația dintre nivelurile ei de salarizare și cele de pe piața pentru posturi similare.

O astfel de structură salarială poate avea zece sau mai multe clase, în general în funcție de dimensiunea și caracteristicile ierarhiei organizației.

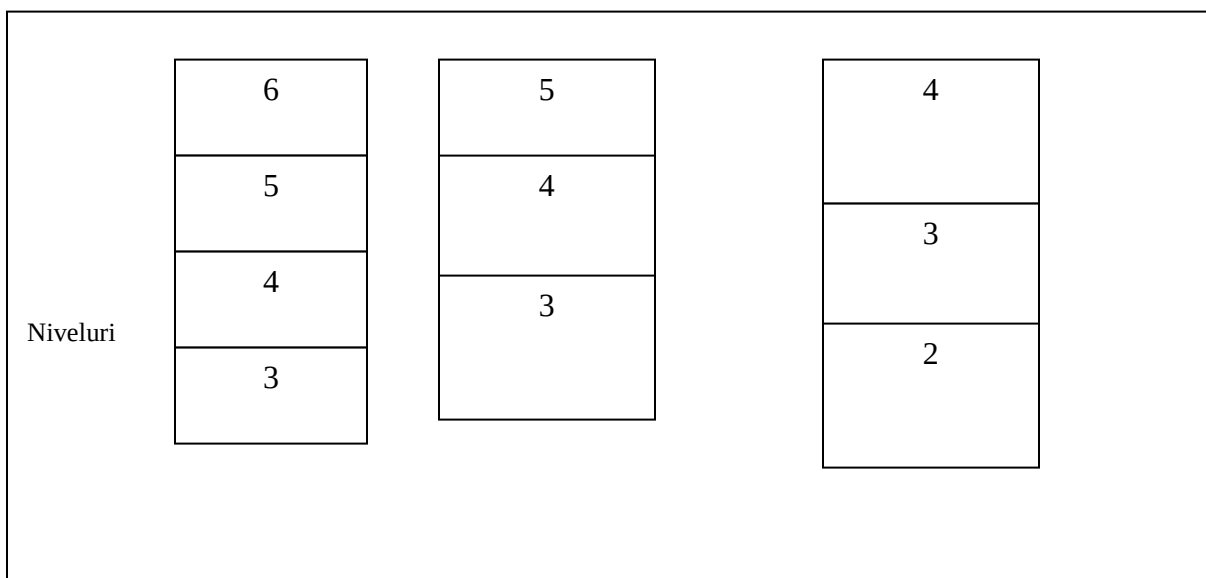
Structurile salariale cu benzi extinse au clasele într-un număr mai mic de „benzi” care sunt mult mai largi. Într-o astfel de structură, managementul salarizării este mult mai flexibil iar relativitățile de pe piață sunt integrate mai atent. Lărgimea benzilor poate fi de 100% deși în mod obișnuit se încadrează între 50-80%. Structura poate cuprinde numai cinci sau șase benzi iar nu întotdeauna limitele dintre benzi sunt definite în urma evaluării posturilor. Benzile sunt identificate, de obicei, după rolurile alocate. Se face referire la roluri generice sau la grupuri generice de roluri utilizate ca etaloane atunci când trebuie să se decidă în ce bandă să fie inclus un post. Benzile extinse lasă mult loc dezvoltării în carieră prin deplasarea pe orizontală în cadrul unei benzi și drept urmare aceste structuri

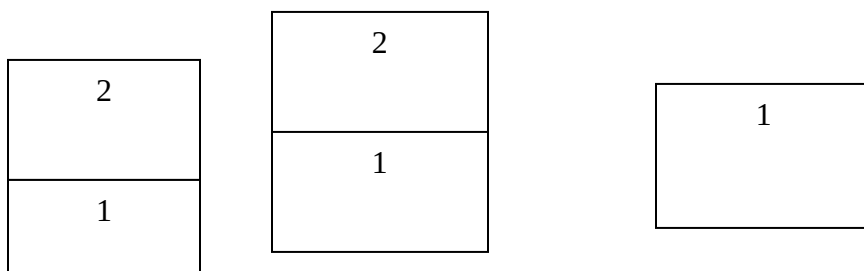
sunt de regulă preferate de organizațiile flexibile care nu au ierarhii înalte și care cred cu tărie în dezvoltarea continuă a personalului.



Transformarea unei structuri tradiționale pe clase într-o structură cu benzi extinse

Structurile salariale cu familii de posturi sunt utilizate cel mai adesea pentru familii de posturi din cercetare, finanțe sau resurse umane, care sunt înrudite între ele prin activitățile pe care le presupun și prin tipurile de aptitudini utilizate de angajați.



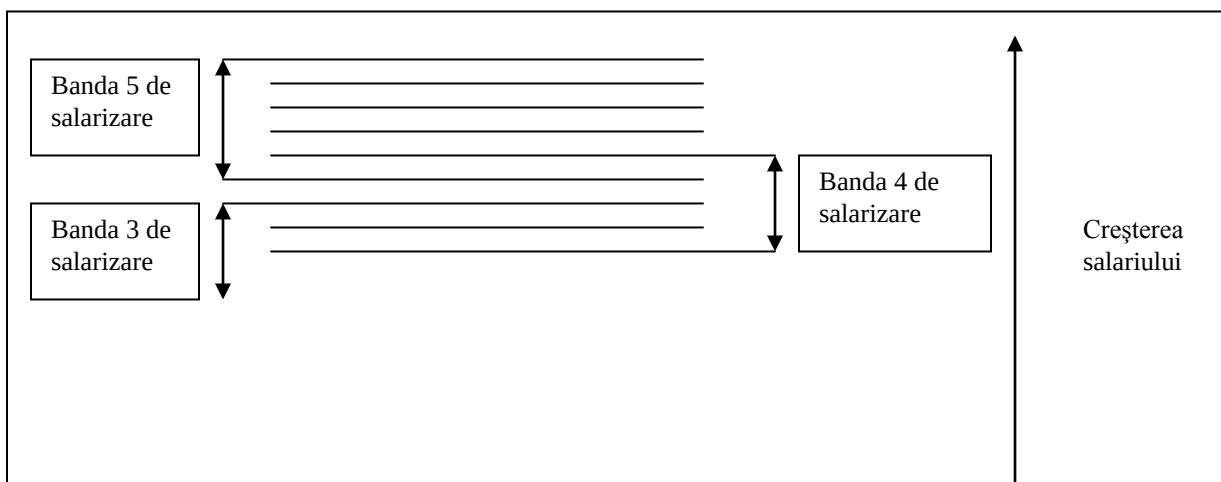


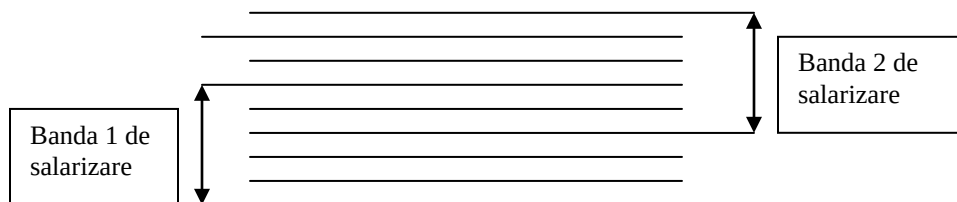
Structură cu familii de posturi având niveluri diferite

Acest tip de structură este frecvent întâlnită în organizațiile cu un număr mare de angajați de înaltă calificare și care activează în domenii profesionale. Se mai apelează la aceste structuri atunci când se consideră că unele ocupații trebuie tratate separat, atât din punct de vedere al recompenselor, cât și din cel al dezvoltării carierei.

De asemenea, pot fi aplicate în cadrul grupurilor de posturi sensibile la presiunile pieței. Tarifele de piață pentru astfel de posturi sunt mai mari decât pentru alte ocupații. Formarea unor asemenea grupuri presupune anumite riscuri de discriminare, și dezavantajul că pot crea bariere în calea dezvoltării laterale în cadrul organizației.

Scalele de salarizare constau dintr-o serie de puncte incrementale, care merg de la postul cu salariul cel mai mic, până la cel cu salariul cel mai mare din organizație. Incrementul poate fi unic pe toată scala sau poate fi mai mare la nivelurile superioare. Progresia spre nivelurile înalte ale scalei se face în funcție de vechimea postului respectiv, de obicei câte un increment pe an. Dacă se introduce recompensarea în funcție de performanță, se pot acorda și incremente accelerate. Scalele de salarizare sunt întâlnite adesea în sectorul public și uneori în organizații non-profit.





O clasa de salarizare

Structurile cu posturi individuale definesc câte un interval de salarizare pentru fiecare post. Nivelurile salariilor pe fiecare post și relativitățile dintre ele sunt guvernate adesea de piață. Din acest motiv, structurile cu posturi individuale pot fi considerate „orientate spre piață”. Relativitățile dintre posturi pot fi determinate prin metoda de evaluare factorială bazată pe punctaj de unde rezultă o corespondență între numărul de puncte și mărimea salariului.

Structurile de salarizare pentru muncitorii manuali se aplică de regulă angajaților care lucrează în hala de producție, în distribuție, transport, servicii publice unde munca implică aptitudini sau sarcini manuale.

Principala metodă de salarizare a muncitorilor manuali este tariful orar, plătit în conformitate cu nivelul muncii efectuate (calificată, semnicălicată sau necalificată) și de programul de lucru. Tariful orar este un sistem în cadrul căruia muncitorul primește o sumă predeterminată pe oră, zi, săptămână sau lună, pentru timpul efectiv lucrat. Recompensarea este stabilită în conformitate cu nivelul muncii efectuate și variază în funcție de timpul lucrat, niciodată în funcție de rezultatul obținut, de performanțe sau de aptitudini suplimentare pe care le dobândește muncitorul respectiv.

Avantajul acestor tarife orare constă în următorul aspect: câștigurile devin previzibile și constante și nu mai există discuții cu privire la tarifele sistemelor în acord; dezavantajul acestui sistem este că nu asigură o relație de proporționalitate directă între remunerare și performanță.

Alegerea unei structuri salariale depinde de tipul organizației și de cel al angajaților săi, există foarte multe abordări, fiecare organizație își adoptă propria ei structură salarială, adecvată condițiilor în care funcționează. În general, firmele care au structuri organizatorice formale, ierarhizate preferă structurile salariale clasice cu clase de salarizare care permit o administrare eficientă și care facilitează un management mai bun al relativităților interne. Organizațiile care își doresc o mare flexibilitate pot opta pentru o structură cu benzi extinse, pentru una cu familii de posturi sau pentru un model combinat.

Capitolul 11. NATURA ȘI TIPURILE DE CONFLICTE DIN CADRUL RESURSELOR UMANE

În abordarea clasică, conflictul era înțeles ca având un profund caracter disfuncțional, fiind un rău de care trebuie să scapi cât mai repede posibil. În ultimii ani, începând cu anii '80, această concepție a fost serios reconsiderată, apreciindu-se că într-o organizație eficientă, un anumit grad de conflict este necesar. În această concepție contemporană, conflictul este inevitabil, totul este ca acesta să fie coordonat, stăpânit și soluționat, înainte să ajungă la efecte negative. Conflictul devine un element de dinamism într-o organizație, în condițiile în care el este controlat în permanență, iar efectele sale nu au caracter haotic.

Astfel, psihologia resurselor umane admite existența a două forme de manifestare a conflictului: (1) distructivă; (2) constructivă.

1. Forma distructivă - atunci când conflictul este generat de erori, scăpat de sub control, nefiind soluționat la momentul oportun. Cea mai vizibilă manifestare într-o organizație a acestei forme de conflict este la nivelul comunicării, aceasta devenind anevoioasă și nedemnă de încredere. Astfel, capacitatea fiecărei părți de a observa și răspunde la intențiile celeilalte părți este serios afectată.

Această formă de conflict are drept efecte nerealizarea obiectivelor organizației; resursele personale și organizaționale se consumă în condiții de ostilitate, dispreț și nemulțumire și în ultimă instanță, se poate ajunge la falimentarea și închiderea organizației.

2. Forma constructivă – este întâlnită atunci când conflictul poate fi menținut la un nivel controlabil și astfel, permite soluționarea problemelor la un moment oportun. În acest caz, comunicarea dintre competitori devine intensă și demnă de încredere. Efecte ale acestei forme de conflict:

- distribuirea mai eficientă a resurselor;
- eliminarea tensiunilor;
- facilitarea schimbărilor în organizație;
- asigurarea unei motivații eficiente a personalului;
- facilitarea existenței unui comportament creator în organizație.

Sub această formă, conflictul împiedică situațiile de stagnare sau regres ale indivizilor și ale organizației. Conflictul este deci cunoscut și controlat.

11.1. Tipuri de conflicte

Psihologia resurselor umane cunoaște două tipologii ale conflictelor rezultate din două criterii diferite de analiză a conflictelor, și anume: (1) criteriul naturii conflictelor; (2) criteriul numărului de subiecți implicați în conflict.

1. După **criteriul naturii conflictelor** se evidențiază:

- a) conflictul de substanță;
- b) conflicte afective;
- c) conflicte de manipulare (pseudoconflicte).

a) Conflictele de substanță sunt determinate de existența unor obiective diferite și se manifestă cu o mai mare intensitate atunci când indivizii își satisfac propriile necesități prin intermediul grupului. Sunt cele mai întâlnite conflicte.

Exemplu: conflictul între două generații de profesioniști; cei în vârstă conduc, iar cei tineri vor să se afirme.

Dispuse fără prea mare consistență la nivelul macrogrupurilor, acest tip de conflicte se manifestă în grupuri de mici dimensiuni și derivă din modul de abordare a problemelor din metodele folosite, rapiditatea schimbării.

Acest tip de conflict este mai puternic în sistemul de conducere autoritar în care cei ce dețin posturile de decizie își impun propriile raționamente, având ca argument experiența îndelungată.

În astfel de grupuri deciziile sunt raportate la situații trecute, schimbările sunt lente și neesențiale iar promovarea se face o dată cu înaintarea în vârstă, competența individuală având un rol minor sau lipsind cu desăvârșire în prefigurarea carierei.

În genere, aceste conflicte de substanță nu reușesc să destabilizeze organizația dar au efecte negative la nivelul individului și anume: stări de disconfort, frustrare, anxietate, până la comportamente neperformante.

Deși nu afectează organizația în sine, carierele profesionale pot fi deteriorate datorită acestui tip de conflict – eficiența, profesionalismul scad.

b) Conflictele afective sunt generate de stări emoționale care vizează relațiile interpersonale.

Tensiunea socială și starea de suspiciune sunt două din cele mai importante surse de conflicte afective (exemplu: după asasinarea liderului sindical TEPRO – IAȘI).

Aceste conflicte apar când pe lângă inechitățile economico-financiare apar și atacuri la imaginea de sine, la statutul social și uman al membrilor organizației sau la sistemul de valori. Aceste conflicte afective au o foarte mare durată de existență în timp (exemplu: după marea criză economică din '29 – '33 – conflict stins după război; mineriadele '90 – încheiate în 2000, 2001).

La diminuarea acestor stări conflictuale s-ar putea ajunge prin reducerea treptată a agresivității și a ostilităților, compensându-se prin acordarea unor favoruri revendicate. Sunt cele mai distructive deoarece nu implică doar latura profesională ci și individul în totalitate, familia acestuia, putându-se transforma în conflict social (revoltele, revoluțiile au la bază acest tip de conflicte).

c) Conflictele de manipulare. Ignorate din anumite motive de foarte mulți specialiști, au incidență crescută – aproximativ 25% din conflicte. Deși își au originea în practicile politicianiste, conflictele de manipulare se manifestă sub o multitudine de forme și în organizații de mici sau mari dimensiuni.

În genere, sunt recunoscute trei forme de manifestare: pseudoconflicte

- pentru salvarea imaginii;
- cu rol de vârf de lance;
- folosit ca atu.

Aceste conflicte sunt lansate între două sau mai multe persoane între care există interese comune, dar continuarea coabitării ar aduce prejudicii grupului dominant în raporturile sale cu celelalte grupuri. Astfel, grupul dominant sau de inițiativă a conflictului, inițiază scenarii conflictuale inexistente între părțile adverse sau între el și părțile adverse pentru a deteriora imaginea adversarului, pentru a-l discredita și în final

pentru a-l anihila. Aceste conflicte sunt puternic mediatizate. Ele devin mai puternice cu cât sunt cunoscute de mai mulți oameni.

În general, aceste pseudoconflicte sunt susținute prin raporturi invizibile între grupurile implicate (exemplu: repararea drumurilor bucureștene).

A doua tipologie, care are la bază **criteriul numărului de subiecți implicați** are următoarele tipuri de conflicte:

- a) conflictul individual intern;
- b) conflicte dintre indivizii din același grup;
- c) conflicte individ și grupuri;
- d) conflicte inter-grupuri;
- e) conflicte între organizații.

a) Conflictul individual intern apare atunci când un individ nu știe cu precizie ce trebuie să facă și ce se cere de la el, sau când cerințele muncii pe care trebuie să o presteze sunt în contradicție cu aceste cerințe sale sau cu valorile proprii. În sine, acest gen de conflict nu prezintă un pericol foarte mare pentru organizație, ci are efecte negative doar pentru subiectul respectiv și prin transfer, membrilor grupului din care face parte. Totuși, practica ne demonstrează că aceste conflicte individuale interne se pot transforma în conflicte mai generale care să implice grupuri de persoane.

Efectele cele mai vizibile ale acestui tip de conflict sunt:

- afectarea satisfacției în muncă
- îndepărtarea subiectului de problemele organizației
- dezechilibre de relaționare, emoționale (frustrări)

b) Conflictele dintre indivizii din același grup sunt generate de regulă, de diferențele de personalitate ale membrilor unui grup. Acestea antrenează indivizii în genere, printr-o afiliere valorică de tipul: cei buni/cei răi, ai noștri/ai lor, cei cinstiți/cei necinstiți, etc. Aplanarea acestui tip de conflict vizează în principal, consilierea psihologică, sau atunci când aceasta nu este posibilă, există două soluții:

- intermedierea dintre specialist și grup prin lider informal
- dizolvarea grupului în alte noi grupuri

c) Conflictul dintre indivizi și grup este o reflectare a modului în care un individ recepționează starea de presiune pe care grupul propriu sau alte grupuri o exercită asupra sa. Astfel, efectele unor performanțe reduse ale propriului grup sau ale altor grupuri se pot răsfrânge asupra grupului prin prisma salariului pe care-l primește sau a aprecierilor nefavorabile. Efectul cel mai distructiv al acestui tip de conflict este tendința de autodistrugere a grupului profesional.

d) Conflictele inter-grupuri este cel mai întâlnit tip de conflicte din dinamica organizației și au la bază percepția reală sau imaginară a unei inechități, inegalități între statuturile grupurilor implicate. Această percepție conduce la o stare de antagonism, agresivitate deschisă manifestată între grupuri. Apar adesea între sectoarele administrative și cele de producție, între sindicate și conducere.

e) Conflictele dintre organizații – în general, acestea se manifestă sub forma competiției. Nucleul conflictului este produsul respectivei organizații. (Ex. Conflictul dintre două companii de construcții de mașini – produsul = mașina).

11.2. Cauzele conflictelor

1. **Comunicarea defectuoasă**; se datorează informațiilor insuficiente sau trunchiate; în ambele cazuri cauza se află în stilul de management al organizației. Comunicarea unidirecțională – în genere se manifestă în organizații eterogene. Conflictul poate fi favorizat de acesta.
2. **Sistemul de valori**; acesta vizează aspecte etice, probitatea morală și corectitudinea; când nu se iau în calcul aceste sisteme de valori se ajunge la dialogul între surzi – cine nu e cu noi e împotriva noastră.
3. **Existența unor scopuri diferite**; grupurile tind să devină specializate și diferențiate ca scop, obiective și personal, ignorând scopul organizației în sine. (Ex. Vânzări – costul de producție).
4. **Stilurile manageriale și ambiguitățile organizației**; dacă stilul de conducere nu este adaptat realității socio-culturale a personalului, atunci acesta va genera nemulțumiri și stări de tensiune, putând să ia forma unor conflicte.
Ambiguitățile decizionale se pot manifesta inegal în muncă și în recompensare, rezultând un dezechilibru – interrelaționarea organizației ce poate facilita conflictul
5. **Dependența de resurse cu volum limitat**; pretențiile grupului dintr-o organizație nu pot fi satisfăcute în totalitate, rezultând surse de nemulțumiri. Dacă aceasta persistă în timp, conflictul poate apare în orice moment.
6. **Nemulțumirea față de statutul profesional**; este legată de nivelul de aspirație al fiecărei persoane.
7. **Diferențe mari între tipurile de personalitate** ce alcătuiesc grupurile.

11.3. Relația dintre putere și conflict

„Relațiile noastre, în special în domeniul relațiilor de muncă, sunt relații reciproce de putere pentru că noi depindem unul de altul. Superiorii depind și ei de subordonați. Aceștia din urmă sunt într-o situație în care pot să-și *vândă* zelul lor, accesul la informația de care are nevoie superiorul, un *a ști să facă* exclusiv, necesar pentru a asigura respectarea sarcinilor de execuție sau livrare.” (Morin, 1991)

Noțiunile de putere și conflict, în mediul organizațional sunt puternic asociate cu fenomene ca negocierea colectivă, sindicat, grevă sau concediere. Chiar dacă conflictul, sub diversele lui forme, este prezent încă în viața organizațională, schimbările structurale din ultimele decenii au modificat gradul puterii și diversele sale forme de manifestare și reprezentare, astfel încât, conflictele organizaționale tind să se organizeze mai mult la nivelul relațiilor indivizilor decât la nivel colectiv.

Puterea și conflictul sunt doi parametri ai aceleiași realități, fiind instrumente utile pentru înțelegerea comportamentului atât a membrilor organizației, cât și a funcțiilor de conducere.

Noțiunea de putere desemnează, de cele mai multe ori, abilitatea de a acționa, de a influența un rezultat, de a face să se întâmple ceva sau a înfrânge o rezistență. În scopul înțelegerii dinamicii conflictului, puterea poate fi definită ca abilitate de a satisface nevoile cuiva și de a se îndrepta spre scopuri.

Max Weber propune următoarea definiție a puterii: „puterea înseamnă orice șansă folosită pentru a-ți impune propria voință în cadrul unor relații sociale, chiar împotriva unor rezistențe și indiferent de elementele pe care se bazează această șansă” – definiție care ne trimite spre comportamentul individului într-un conflict. M. Crozier și E. Friedberg consideră puterea ca fiind posibilitatea pentru unii indivizi sau grupuri de a acționa asupra altor indivizi sau grupuri. Se remarcă prezența unei relații de influență de la individual la colectiv, organizațional.

J. Rojot și A. Bergmann atrag atenția asupra faptului că orice tip de organizație este „o rețea de putere și de negociere permanentă” unde fiecare actor urmărește obținerea unor conduite la ceilalți, conduite conforme intereselor sale. Actorii fiind inegali, cei mai puternici joacă pe mai multe relații de putere, însă toți folosesc strategii, toți sunt imprevizibili. Astfel, toți controlează incertitudini și toți au un grad de putere în relațiile lor reciproce.

Originile relațiilor de putere trebuie căutate în natura relațiilor sociale.

Componentele esențiale ale puterii sunt:

- Puterea presupune o relație, iar această relație este asimetrică;
- Miza acestei relații este dobândirea anumitor resurse;
- Relația presupune interiorizarea anumitor reguli.

Dintr-o perspectivă bio-psiho-socială, puterea este consecința unei tendințe de dominare. Primele relații de putere cu caracter social au apărut în momentul primei diviziuni a muncii, al primelor acumulări de capital. Hobbes vorbește de pactul social, de funcția de control și coordonare îndeplinită de putere, iar de pe o poziție opusă, Locke și Weber consideră că puterea este fundamentată pe consens, pe necesitatea aprobării de către executanți a ordinelor primite. Diversitatea punctelor de vedere a dus la o diversitate a definițiilor date puterii:

„Capacitatea unui individ (sau a unui grup de indivizi) de a modifica conduita altor indivizi sau grupuri de indivizi, în maniera în care ei o doresc.” (R.H. Tawney)

„A are putere asupra lui B în măsura în care îl poate determina pe B să facă ceva, ceva pe care B nu l-ar fi făcut fără intervenția lui A” (R.A. Dahl)

„Capacitatea unui actor de a produce rezultate consonante cu propriile sale interese... Puterea actorului A asupra actorului B este cantitatea de rezistență din partea lui B, care poată fi depășită de A”. (Emerson)

O definiție operațională a puterii: capacitatea de a influența deciziile în colectivul de care aparține sau de a le impune în acord cu propriul punct de vedere; „greutatea” cuvântului pe care îl are în luarea deciziilor în colectivul de care aparține sau în raporturile cu treptele ierarhice superioare.

Anne Donnellon consideră că există mai multe surse de putere:

- Funcția – este cea care prescrie responsabilitățile, autoritatea cu care este investit pentru a acționa sau delega, a acorda promovări și creșteri ale remunerației, a atribui resurse și a stabili informațiile la care are acces, distribuția sarcinilor. Ea este dependentă de: importanța funcției (depinde de frecvența cu care se face apel la ea și de amploarea rolului jucat în funcționarea generală), relevanța funcției, percepția exterioară („vizibilitatea”, valoarea pe care o are funcția în ochii celorlalți, în ochii ierarhiei), suplețea (importanța libertății acordate angajatului, importanța dependentă de diversitatea experienței și a competențelor achiziționate anterior și de capacitatea de a propune inovații și de a avea inițiativă);

- Resursele la care are acces un actor social (materiale, financiare);
- Informația pe care o poate deține un actor social și care depinde atât de poziția pe care o ocupă, cât și de calitățile personale care îi pot permite controlul și utilizarea eficientă a informației;
- Expertiza – ansamblul de cunoștințe specifice pe care o persoană le-a achiziționat grație unei instruiți superioare sau prin experiență profesională;
- Reușita – succesele repetate, asigurând o bună reputație, permit ameliorarea relațiilor profesionale și accesarea la alte surse de putere;
- Puterea de seducție personală – farmecul fizic cumulat cu trăsături de personalitate și comportamente care induc simpatia prin faptul că exprimă: onestitate, toleranță, capacitatea de a dezvolta relații umane.

Michael Crozier, reprezentant de seamă al analizei strategice, identifică incertitudinea drept concept cheie de explicare și interpretare a puterii ca fenomen social. Teoria valorifică ideea dependenței ca element primordial în geneza puterii. Acesta susține că:

- în organizații sursa esențială de dependență este incertitudinea;
- cel care are puterea de a controla această incertitudine are putere asupra actorului pentru care aceasta este importată;
- puterea fiecăruia constă în capacitatea de a lua în stăpânire incertitudinea prin faptul de a ști dacă va putea executa o anumită sarcină sau de a furniza o anumită informație;
- puterea maximă o va avea cel care controlează incertitudini cruciale pentru organizație;
- Actorii sunt inegali, cei puternici joacă pe mai multe relații de putere cumulabile, dar toți folosesc strategii, sunt imprevizibili.

Întinderea puterii individului în organizație, deci în relațiile sale cu ceilalți membri ai organizației, depinde de tipul zonei de incertitudine pe care o controlează. Crozier distinge patru tipuri:

1. controlul unei competențe particulare;
2. controlul unei legături între organizație și o parte pertinentă din mediul său (furnizori, clienți, tehnologie);
3. controlul comunicării și al informației;
4. controlul zonelor de incertitudine care decurg din existența regulilor organizaționale care, ele însele, creează pentru a reduce incertitudinea, creează automat o alta, prin simpla lor existență și prin jocul care se creează în jurul aplicării lor stricte sau flexibile.

Dacă există surse de putere care țin de mediul organizațional, atunci putem remarca și existența unor surse de putere care țin predominant de personalitatea indivizilor. Comportamentul organizațional, politic al indivizilor și al grupurilor ar fi, după Hellriegel: „tendința oamenilor de a influența comportamentul altora și cursul evenimentelor în interiorul unei organizații, de a proteja interesele personale, de a obține satisfacerea propriilor nevoi și de a se apropia de atingerea propriilor obiective, dorința de a obține ceva în detrimentul celorlalți”. Este deci vorba de comportamentul pe care îl generează puterea.

Principalele caracteristici de personalitate care corelează cu comportamentul politic sunt:

- **nevoia de putere** – motivația unei persoane care este puternic tentată de a influența sau dirija pe ceilalți, de a controla mediul în care se află;
- **sentimentul de control** – măsura în care indivizii cred că pot controla evenimentele care îi afectează, persoanele care au un loc al controlului intern au tendința de a adopta un comportament politic.
- **machiavelismul** – evocă viclenia și oportunismul în relațiile între indivizi, reflectă folosirea șireteniei și a vicleniei în relațiile între indivizi, absența considerației pentru morala convențională;

În funcție de sursele puterii s-au propus diferite clasificări ale puterii. J.P. French și B. Raven identifică cinci tipuri de putere:

1. **puterea de recompensare** – este bazată pe percepția lui P că O are posibilitatea să-l recompenseze;
2. **puterea de coerciție** este bazată pe percepția lui P că O are posibilitatea de a-i aplica pedepse;
3. **puterea legitimă** bazată pe percepția lui P că O are în mod legitim dreptul de a-i prescrie comportamentul;
4. **puterea de referință** – constă în identificarea lui P cu O. Identificarea este față de o persoană (dorința să se asocieze), față de un grup (sentimentul că face parte din grup sau dorința de a face parte din acesta);
5. **puterea de competență** se bazează pe percepția că O are experiență sau cunoștințe speciale.

Jean-Rene Edighoffer și B. Martory propun patru categorii ale puterii:

1. **puterea constrângerii** corespunde capacității de a-l determina pe B să-și schimbe poziția, comportamentul sau atitudinea contra voinței sale. Mobilizarea resurselor coercitive se înscrie în jocul forței și violenței. În ordinea crescătoare a violenței figurează:
 - argumentul contrângător: „în calitate de acționar majoritar propun instituirea următoarei reguli....”
 - amenințarea: „dacă refuzați acordarea unei mărimi salariale intrăm în grevă generală”
 - faptul împlinit: „noi majorăm taxele pe țigări și alcool”
 - forța: atac militar masiv, ocuparea uzinei, sechestrul.
2. **puterea gratificației** – această putere corespunde capacității de a răspunde într-o formă favorabilă unei atenții, aspirații. Aceste gratificații pot fi: psihologice (complimente, decorații, promovare), materiale (mici concesi, mituri), tactice (recomandări puse la dispoziția celui alt). Utilizarea gratificației cu efectele scontate ca ea să fie valorizată și cultivată în cadrul organizațional. O cercetare efectuată în 1983 a constatat că în Germania se folosesc gratificații verbale cu 50% peste medie, iar în Franța tot atâtea sub medie.
3. **puterea normalizării** – corespunde capacității de a crea, menține și respecta regulile jocului, normele, legile și respectarea cutumelor.
4. **puterea influenței** este capacitatea de a-l determina pe B să-și modifice liber poziția sau perspectivele. Sursele puterii influenței sunt:
 - demonstrația – care face apel la rațiune, fapte, logică
 - convingerea, care mobilizează talentele personale, atât în domeniul verbal cât și nonverbal

- persuasiunea
- seducția – care mobilizează sentimentele, emoțiile, iraționalul..

B. Mayer indică următoarele tipuri de putere:

1. **autoritatea formală** – cea conferită de o instituție, set de legi, poziția persoanei într-o structură formală;
2. **preorgativile legale** – fiecare are drepturi stabilite prin lege sau politică
3. **informațiile**
4. **asocierea** – legăturile persoanei cu alte persoane sau organizații
5. **resursele de bani, timp sau muncă**
6. **recompensele și sancțiunile** – se referă la capacitatea de a acorda sau evita întăririle pozitive sau negative
7. **puterea procedurală** – decurge din abilitatea de a controla sau influența un proces de adoptare a deciziei
8. **puterea morală** – apelul la valorile, credințele, sistemele etice ale celui alt
9. **caracteristici personale** – inteligența, abilități de comunicare, aspectul și forța fizică, empatia
10. **percepția puterii** – credințele pe care le au oamenii despre puterea lor sau a altora
11. **puterea definițională** – abilitatea de a defini problemele și rezultatele potențiale într-un conflict.

G. Johns propune următoarea tipologie a puterii:

1. **putere legitimă** – putere derivată din poziția sau postul unei persoane în organizație (eu sunt șeful)
2. **puterea de recompensare** – putere derivată din capacitatea de a produce efecte pozitive și de a le preveni pe cele negative în interacțiunea sa cu ținta puterii
3. **puterea de coerciție** – puterea derivată din folosirea pedepsei sau amenințării
4. **puterea de referință** – putere derivată din atragerea simpatiei celorlalți
5. **puterea de expertiză** – putere derivată din accesul la anumite informații sau a unei experiențe apreciată în organizație.

Anne Donnellon argumentează faptul că există trei principale strategii de influențare reciprocă puse în joc de partenerii unei relații de putere:

1. amenințarea presupune încercarea de a constrânge o persoană de a face ceva prin sublinierea consecințelor negative pe care le-ar antrena refuzul său
2. apelul la valori, emoții sau rațiune reprezintă încercarea de influențare prin referire la credințe, emoții, valori morale sau evenimente semnificative care argumentează poziția celui care își exercită astfel puterea
3. schimbul presupune obținerea de recompensări, gratificații sau avantaje de altă natură în schimbul acceptării, cedării unei poziții sau resurse părții adverse. Schimbul se practica atât pe orizontală cât și pe verticală. Actorii sociali își negociază pozițiile și își exercită puterea prin intermediul unor monezi de schimb legate de inspirație, sarcini de realizat, funcția ocupată, relațiile profesionale, personalitatea individuală.

Alte strategii evidențiate mai sunt:

- rațiunea – apel la fapte și date;
- bunăvoința – recurgerea la flatare, impresionare afectivă
- coaliția – mobilizarea altor persoane aparținând organizației

- schimbul – de avantaje sau favoruri
- autoritatea – prin metode directe
- recursul la autoritatea superiorilor.

S-a constatat că managerii care dețin o mare putere folosesc mai multe strategii de influență, își folosesc autoritatea mai frecvent decât cei care au o mai mică putere.

Utilizarea puterii în conflicte

Pentru ca un conflict să se producă, toți cei implicați trebuie să aibă o anumită putere, cel puțin la nivel comportamental. Puterea poate fi folosită în trei moduri:

1. apelul la valorile și credințele oamenilor (conflictele din lumea arabă care au la bază regulile stabilite de religie, războiul sfânt) – *metoda normativă*
2. apelul la interese sau indicarea unor beneficii pe care ceilalți le vor obține dacă vor realiza diferite servicii – *metoda utilitară*
3. forțarea celui alt de a fi de acord cu tine amenințându-l cu sacnțiuni puternice sau manipularea mediului exterior pentru a limita libertatea alegerii – *metoda coercitivă*.

Indiferent de modul în care se manifestă ca persuasiune, recompensă sau pedeapsă, puterea este prezentă în aproape orice conflict. Opțiunea în conflict nu este pentru sau împotriva utilizării puterii, ci pentru modul în care ea poate fi utilizată deși adeseori sporirea puterii este unul din scopurile conflictului. Aproape în orice conflict vedem aceste trei tipuri de putere. Metodele coercitive sunt uneori necesare ca prim pas într-o negociere. De exemplu mineriadele din țara noastră. La început a fost nevoie de intervenția forțelor armate pentru ca violențele minerilor să înceteze. Astfel s-a ajuns la o formă de negociere între liderii minerilor și autorități.

Puterea poate fi utilizată voluntar sau inconștient, colaborativ sau coercitiv, evident sau implicit. Cu cât omul are mai multe resurse, informații, autoritate cu atât are la dispoziție mai multe variante de acțiune.

Analiza tranzacțională propune strategii de ridicare a statutului de putere prin analiza celor 3 stadii ale Eului: Copil, Adult, Părinte. Individul care se plasează pe o poziție inferioară de putere este Victima. Victima poate ieși din această postură dacă reușește să dobândească abilitățile comunicaționale și atitudinile care să-i permită să negocieze de pe poziții aproximativ egale. Există un limbaj prin care oamenii își diminuează puterea: multe adjective și adverbe fără conținut, întrebări care solicită acordul, cuvinte care trădează lipsa implicării, utilizarea în exces a gesticii, acceptarea vorbirii simultane, gramatica hipercorectă, patternuri de intonație care sugerează tânguirea.

Comportamentul nostru se desfășoară după traseele stabilite de limbaj. De aceea poate unul din cele mai importante instrumente folosite de cei care dețin puterea este limbajul adecvat. Programarea neuro-lingvistică propune sintagma de supercomunicatori. Cei care negociază și care obțin ceea ce vor prin negociere sunt de cele mai multe ori supercomunicatori, adică folosesc un limbaj verbal și nonverbal potrivit canalelor de comunicare predominante ale persoanei respective, citesc harta celui alt, ajung la îndeplinirea propriilor obiective prin utilizarea resurselor, posibilităților celui alt.

Sunt cinci modalități fundamentale prin care oamenii angajați încearcă să-și satisfacă nevoile. Oamenii pot utiliza puterea, își pot exercita drepturile sau pot utiliza un proces bazat pe interese.

Abordările bazate pe putere sunt adesea distructive, uneori violente și rareori duc la rezolvare. Nu sunt întotdeauna însă nocive. Grevele, protestele publice, boicoturile și eforturile de a obține puterea politică pot fi privite ca exerciții legitime ale puterii, care pot duce la rezultate pozitive. Indivizii și grupurile trebuie să-și dezvolte potențialul de a-și exercita puterea și dispoziția de a o folosi, înainte de a trece la abordări mai puțin confrunționale. Majoritatea mișcărilor sociale din SUA au început promovarea cauzelor lor prin exercitarea puterii, uneori într-un mod violent: mișcarea muncitorească, mișcarea pentru drepturile civile, mișcările ecologiste. Uneori, acestea duc la reforme directe, dar alteori creează premise pentru alte abordări ale conflictului.

Abordările bazate pe drepturi – disputanții își afirmă privilegiile sau fac trimitere la o anumită structură potrivit legii, politicii, reglementărilor sau procedurală. De exemplu, după ce a devenit evident că mișcarea ecologistă are forța ce nu trebuie neglijată, au fost aprobate legi și reglementări. Consolidată de decizii judecătorești, această legislație a devenit baza pentru un management mai bun al conflictelor de mediu.

Această abordare este prezentă la nivelul organizațiilor prin politicile și procedurile acestora, prin acordurile de afacere, regulile de bază pentru interacțiunile de grup.

Abordări bazate pe interese – esența acestei abordări constă în faptul că se discută nevoile fiecăruia. Mediul organizațional din România este un bun exemplu pentru jocul de interese, când interesele unora sunt mai presus de interesele și nevoile miilor de muncitori.

Abordările bazate pe principii – se invocă un drept moral, se apelează la ceea ce este drept rezonabil, moral sau just și se invocă anumite standarde externe ale echității și dreptății.

Abordările bazate pe manipulare – uneori este o formă de evitare, însă de cele mai multe ori este o abordare a conflictului. Manipularea poate fi distructivă/constructivă. Rezolvarea conflictelor implică o echilibrare a puterii părților implicate. Puterea nu înseamnă forța fizică, autoritatea, poziția sau posedarea de resurse. Puterea personală este de obicei mai importantă decât cea conferită de postul sau poziția deținută. Medierea și concilierea se bazează pe abilitățile verbale, stimă de sine, statut și putere, încredere personală și asertivitate și capacități de negociere. Problema drepturilor părților sau balanța puterii se ridică în toate formele de rezolvare a conflictului. În disputa dintre angajator și angajat, de cele mai multe ori primul este într-un avantaj evident al puterii, ceea ce induce anxietate angajatului.

Știința rezolvării conflictelor pune în prim-plan **negocierea**. Calitățile unui bun negociator sunt după Ana Stoica Constantin:

- atitudine pozitivă, optimistă, programarea cu succes care funcționează ca o autoprofeție fastă
- stăpânirea de sine
- răbdarea
- flexibilitatea
- motivația proprie sau a partenerului.

Putem identifica patru tipuri de negociatori: negociatorul cooperant, negociatorul afectiv – acționează potrivit emoțiilor de moment; negociatorul conflictual – mizează pe forță; negociatorul demagog.

Conceptul de putere este adesea confundat cu cel de autoritate. Autoritatea, indiferent de formă induce obediența și, prin aceasta deschide calea complianței. Aceasta este opusă negocierii. Adeseori persoanele care dețin puterea se ascund în spatele unui statut, nume, refuză negocierea și reușesc, cel puțin pe moment să reducă intensitatea conflictului.

Odată ce realizăm supunerea la autoritate primim recompense, beneficiem de confortul supunerii automate. Trebuie să reacționăm, nu să gândim. Același efect îl au și simbolurile autorității. Astfel ne insuflă respect și complianță îmbrăcămintea. Un costum bine croit va avea alt efect în fața angajaților decât o pereche de jeans.

Puterea, ca orice fenomen are și propriile paradoxuri:

- puterea este înțeleasă ca o forță negativă, subversivă, dar inevitabilă în organizații. Lipsa puterii este mai dăunătoare pentru viitorul unei organizații;
- folosirea puterii (abuzul) restrânge capacitățile de influență, putere ale managerului. Studiile arată că amenințarea și manipularea antrenează rezistențe din partea celorlalți.
- puterea provoacă schimbări și influențează personalitatea celui care o deține.

În procesul decizional există în prezent premise pentru crearea și susținerea unor mecanisme de creștere a puterii de influență și control a tuturor membrilor organizației. Problema participării la luarea deciziilor este asociată cu cea a controlului, a influenței. Dacă puterea este considerată o cantitate fixă și implicit este definită ca un joc de sumă nulă, atunci ea reprezintă un factor de diferențiere între persoanele care o dețin. M. Vlăsceanu consideră că există trei tipuri de abordare din acest punct de vedere:

- Se identifică participarea cu egalizarea puterii, ceea ce implică faptul că o eventuală creștere a gradului de control și participare presupune preluarea puterii de la nivelurile superioare și transferul la nivelurile inferioare în ierarhia organizațională (participarea muncitorilor, angajaților).
- Al doilea tip susține că participarea poate conduce la diferențierea puterii în organizații. Principiul fundamental este „legea de fier a oligarhiei” (conducerea aparține unui grup restrâns de oameni).
- Al treilea tip identifică participarea și democrația cu permisivitatea bazată pe premisa că oamenii dispun de capacitatea de autocontrol.

Se vorbește din ce în ce mai mult de necesitatea adoptării unui leadership centrat pe subordonați, în care managerul permite subordonaților să acționeze în cadrul limitelor definite de superior. Leadershipul centrat pe șef se bazează pe folosirea puterii, autorității de către manageri. Se consideră că stilul participativ le-ar reduce puterea și influența. În condițiile prezentului, munca în echipă face inevitabilă însă împărțirea puterii și asumarea responsabilității angajaților în anumite situații decizionale.

În ultimele două tipuri, angajarea și cooperarea salariaților este maximă.

Privind spre mediul în care trăim noi, obținerea puterii și menținerea ei trece de multe ori peste etică, peste drepturi și legi. În mediile organizaționale a început să se manifeste într-o oarecare măsură interesul pentru oameni, pentru participarea lor la luarea deciziilor, pentru angajamentul și loialitatea personalului. Conceptul de putere este în continuă schimbare pe de o parte datorită stilului managerial îndreptat spre oameni, pe luarea în considerare a nevoilor de dezvoltare personală ale angajaților, iar pe de altă parte, atitudinilor diferite față de muncă, responsabilități ale angajaților.

Grila de analiză a relațiilor de putere

Organizația poate fi privită ca un sistem global de relații interdependente. J. Barus Michel consideră că o schemă care reflectă relațiile de putere este un model și o grilă de lectură, importantă fiind surprinderea dinamicii acestor relații la nivelul fiecărei organizații.

Câmpul în care este făcută o analiză a relațiilor de putere cuprinde unități sociale cum ar fi: organizație, grup, serviciu, echipă. Se remarcă prezenta a doi poli. Unul „dominat”, compus din agenți expuși autorității, primind directive, celălalt „dominant”, din instanțe individualizate, elaborând directive, ținând discursul acțiunii ulterior concretizate în sistemul organizațional.

Polul dominant și polul dominat se constituie ca ansambluri complexe, care presupun contradicții și separări, între ei existând într-o măsură mai mică sau mai mare, fluiditate. Polul dominațiilor are un număr de așteptări și de reprezentări în privința dominanților cărora li se atribuie afecte înrădăcinate în subiectivitatea persoanelor. Agenții aparținând acestui pol furnizează energii înțelese ca muncă răspunzând indicațiilor polului director. Energiile aplicate unei realități specifice a relației de putere, în cazul organizației dau naștere unui număr de efecte și valori.

Aceste valori fie se întorc la agenți (de exemplu, salariul primit), fie sunt reinvestite în sistemul organizațional, fie sunt captate de către polul dominant (le folosește pentru a-și întări discursul și reprezentările pozitive sau negative). Reprezentări, discurs de acțiune și sistem organizațional, energii și valori sunt prezente la nivel psihosocio-economic. Energiile pot fi contabilizate ca și cantitatea de muncă depusă.

Apare și noțiunea de lege, de referință: principiul care reglează relațiile de putere, stabilind drepturi și limite. Toate acestea nu pot fi însă desprinse de contextul social în care se desfășoară.

Puterea se recunoaște atât în modurile concrete de relație cu acțiunea și în efectele lor, cât și în experiența și reprezentările ei în rândul persoanelor. Relațiile de putere organizează convertirea imaginarului, a simbolicului și a realității. Ele pot fi lecturate în termeni psihologici, psihosociali, socio-economici.

Scopul acestei grile de analiză este reconstituirea și înțelegerea dinamismului specific fiecărei unități sociale, examinând prezența sau absența elementelor pozitive sau negative care le caracterizează, modurile lor de articulare (fiecare pol primește sau trimite informații, emoții și energii pe care le integrează sau le transformă).

11.4. Sisteme de negociere pentru rezolvarea conflictualității

În situațiile de negociere, de multe ori ne confruntăm cu decizii dificile, pentru că ele sunt permanentizate de propriile noastre interese sau de dependența mutuală. Mult prea des, părțile implicate într-o negociere sunt orbite de propriile interese și acest lucru le face să opteze pentru o strategie mai dură, decât să-și armonizeze interesele interdependente. Dacă mai târziu se descoperă că nu au fost prevăzute unele consecințe nefaste ale rezolvării conflictualităților prin negociere, există o neîncredere mutuală atât de mare încât cooperarea devine aproape imposibilă.

Pe de altă parte, se întâmplă ca părțile să opteze mult prea repede pentru o strategie de cooperare în situații în care, de fapt, le impun să aibă grijă de pozițiile pe care le ocupă în negociere. Efectul este același: dacă încercarea de cooperare nu are efectele

scontate, oamenii ei se simt dezamăgiți și manipulați. În acest caz, există din nou o tendință puternică să se întoarcă la comportamentul agresiv.

Cercetările au punctat de nenumărate ori ca negocierile sunt procese în care părțile implicate se manipulează neîndemânatic, încât ele devin nehotărâte în conflict și eventual se luptă numai pentru prestigiu și salvarea imaginii în fața celorlalți. Deseori astfel de procese sunt spontane și într-un anumit sens neintenționate, însă la un moment dat părțile implicate vor realiza că sunt prinse într-o spirală de ostilități crescânde. Momentul în care se implică în aceste *dinamici spontane* și într-un arsenal mare de comportamente agresive, pot fi prevenite întrucâtva pentru a nu degenera în conflictualități distructive. Așa cum arată Mastenbroek, tipurile și tacticile de negociere au fost, pentru o foarte lungă perioadă, neglijate de acest arsenal. Ca să fii capabil să ai avantaje într-o negociere este important să o vezi ca pe o activitate care este potrivită numai pentru anumite relații de dependență. Negocierea conflictelor este o continuare balansare între poli diferiți, iar abordarea negocierii ca un sistem încărcat de numeroase dileme, rezultate din polaritatea cooperare-luptă, presupune mixtura între patru mari categorii de activități:

1. obținerea unor rezultate substanțiale;
2. influențarea balanței de putere;
3. promovarea unui climat constructiv;
4. obținerea unor flexibilități procedurale.

Din punctul nostru de vedere, negocierea apare cel puțin din două motive: 1) să creeze ceva ce nici o parte nu poate realiza individual, prin mijloace proprii; 2) să rezolve disputa între părți. Aceste concluzii rezultă în urma examinării diferitelor puncte de vedere care încearcă să descrie succesiunea etapelor parcurse în decursul negocierilor.

Studierea atentă a literaturii de specialitate, ne permite să scoatem în evidență faptul că în centrul interacțiunilor sociale există câteva modele structurale ale procesului de negociere. Astfel, conform lui Mircea Malița negocierea comportă trei faze:

1. *pregocierea* sau *faza de pregătire a negocierii* - faza în care sunt concepute direcțiile de negociere pe baza analizei sistematice a informațiilor;
2. *negocierea propriu-zisă* – care se referă la forma și fondul înțelegerii, la abordarea în detaliu a unor probleme speciale, pe baza argumentelor și contraargumentelor, și obținerea unor concesiuni reciproce;
3. *postnegocierea* – faza care se referă la îndeplinirea tuturor clauzelor acordului încheiat.

Pentru Bill Scott negocierea este alcătuită din cinci faze, direct dependente de stabilirea unui climat cooperativ și de inițierea negocierii într-un mod care să conducă părțile să conlucreze împreună armonios și creativ:

1. *explorarea* – faza în care părțile își fac o idee despre cerințele celorlalți, se dă un sens comun direcției în care se va merge în cursul negocierilor, se vor stabili atitudinile și se vor recunoaște căile ce vor fi urmate, respectiv angajamentele ce vor fi negociate;
2. *prezentarea ofertelor* – părțile expun ofertele ce se doresc a fi negociate, le vor analiza în mișcări succesive și vor identifica zonele comune ale ofertelor;
3. *negocierea ofertelor* – faza în care se va căuta obținerea avantajului maxim de către părți, negocierea în avantaj propriu trebuind să conducă la o situație în care

- și ceilalți sunt satisfăcuți; în această etapă este mult mai util să se insiste pe înțelegere decât pe poziții diametral opuse;
4. *stabilirea angajamentului* – momentul în care fiecare parte își atinge scopul propus sau este foarte aproape de el;
 5. *ratificarea* – faza finală care, de obicei, se face în scris, incluzând și detaliile legale.

Modul în care vor fi abordate aceste faze depinde de personalitatea și pregătirea fiecărui negociator. De multe ori, etapele enumerate nu se succed strict în ordinea descrisă, ci pot fi parcurse într-o altă ordine, revenindu-se de la o etapă la alta, în funcție de mersul negocierilor.

Mai simplu în conținut, modelul structural propus de Helena Cornelius și Shoshana Faire face referire la trei etape: pregătirea, etapa ce presupune culegerea de informații, analiza nevoilor și a temerilor, interacțiunea sau faza de negociere propriu-zisă în care părțile comunică pentru a influența mersul negocierii și încheierea – etapa de evaluare a acordului comun.

Gavin Kennedy identifică într-un algoritm operațional care punctează structura atitudinală a părților, patru faze care sunt parcurse într-o negociere:

1. *pregătirea* – stabilirea ordinii de priorități și evaluarea dorințelor părților;
2. *dezbaterea* – comunicarea așteptărilor prin întrebări și răspunsuri deschise și clare, dar și identificarea semnalelor care ar putea indica dorința de a merge sau nu mai departe; această etapă este cea mai comună formă de interacțiune și acoperă circa 80% din timpul petrecut în negociere;
3. *propunerea* – etapa ce presupune condiționarea ofertelor de genul: dacă o parte îndeplinește una dintre condiții, atunci și cealaltă ar putea îndeplini o condiție;
4. *tranzacționarea* – faza ce implică efectuarea unor schimburi – să dai ceva pentru a primi altceva în schimb; este faza din negocieri unde se vede dacă rezultatul procesului este unul pozitiv sau negativ, ambele părți trebuind să fie foarte atente pentru a evita anumite concesii nefavorabile.

Tot o succesiune de patru etape surprinde și Willem Mastenbroek care evidențiază pentru fiecare fază un complex de activități diferite:

1. *pregătirea* – negociatorii experimentați întotdeauna scot în evidență importanța acestei faze în care fiecare trebuie nu doar să își stabilească punctul de vedere dar, de asemenea, să-și stabilească și strategia inițială. O pregătire riguroasă înseamnă, în general, tendința spre un punct de vedere personal bine structurat, deși acest lucru diminuează înrucâtva șansele unei înțelegeri;
2. *stabilirea inițială a pozițiilor* – la un moment dar există tendința de a pune bazele unei poziții și de a o prezenta insistent ca singura variantă logică; această etapă servește două scopuri: definește câmpul de acțiune, care încearcă să aloce cât mai mult spațiu posibil pentru cel care pune problema și dovedește că cei implicați au interese personale;
3. *căutarea* – duce la discuții în care ambele părți încearcă să afle cum cealaltă parte își va apăra interesele. Una dintre părți va continua să prezinte poziția ei ca un răspuns logic care ar fi potrivit pentru interesul comun, fie prin presiune și amenințări, fie prin refuzul argumentelor celeilalte părți;
4. *impasul și finalizarea* – o serie de propuneri sunt pe masă, timpul începe să preseze părțile, iar întrebările par a fi ajuns într-un punct mort. Devine clar că

problema a ajuns într-un impas. În acest moment, furnizarea unor informații despre cât de riguroase sunt punctele lor de vedere, pot să dea un impuls creativității părților. Impasul poate fi considerat chiar un test în ceea ce privește tenacitatea părților implicate. Impasul îi forțează pe oameni să revizuiască întreaga acțiune, dar în același timp îi face pe oameni să caute ceva nou - soluții mai creative. Câteodată un întreg pachet de opțiuni poate oferi o cale de ieșire din astfel de situații, dar în multe alte cazuri, unii dintre negociatori continuă prin a lua unele dintre propuneri ca bază de relansare a discuțiilor, care sunt dezbătute până devin acceptabile, în cele din urmă finalizându-se negocierea.

Organizarea și conducerea procesului de negociere are, în opinia lui Jean M. Hiltrop și Sheila Udall, un grad de detaliere mai ridicat, fiind vorba de șase etape:

1. *pregătirea negocierii* – etapa în care negociatorii identifică subiectele negocierii și gama de obiective pentru fiecare subiect; vor fi stabilite obiectivele negocierii și va fi evaluată fiecare parte cu ajutorul punctelor tari și a celor slabe;
2. *elaborarea unei strategii* – fiecare parte decide ce strategie și ce tip de stil va adota pe parcursul procesului;
3. *începerea negocierii* – etapa în care ambele părți își prezintă solicitările inițiale fiind transmise informații despre atitudinea, aspirațiile, intențiile și percepțiile părților asupra subiectului în discuție;
4. *clarificarea pozițiilor celor două părți* – negociatorii își justifică pozițiile și încearcă să aprecieze poziția oponentului, prin obținerea informațiilor, testarea argumentelor, respectiv folosirea intervalelor de timp și a amânărilor;
5. *negocierea propriu-zisă* – etapa în care fiecare parte încearcă să obțină concesi, să depășească impasuri și să obțină un acord;
6. *încheierea negocierii* – ajungerea la o înțelegere finală, formularea unui acord, asigurarea aplicării lui și trecerea în revistă a experienței câpătate în urma negocierii; în caz contrar, renunțarea la negocieri fără a se ajunge la un acord.

În contextul observării și identificării acestor modele, putem conchide că, deși există o diversitate de concepte cu care operează negocierile, efectele pe care le generează fiecare etapă conduc la constatarea că **fazele obligatorii** ale unei negocieri sunt:

1. culegerea informațiilor, eliminarea barierelor de comunicare și observarea modului de manifestare a sincronismului sau a dihotomiei dintre mesajele verbale și non-verbale – o asemenea etapă oferă principalele semnale ale continuării negocierii;
2. analiza continuă a mesajelor transmise, având în vedere că negociatorul care descoperă primul sistemul de referință al partenerului poate prelua controlul asupra procesului de negociere;
3. pornind de la zestrea socio-culturală a fiecărei părți aflate în negociere este obligatorie identificarea zonei de interes comun și găsirea prin ajustare mutuală a punctului comun în care se întâlnesc obiectivele părților;
4. respectarea acordului încheiat în urma negocierii, o etapă ce pune în evidență comportamentul etic al părților.

După ce negociatorii și-au formulat scopurile, iar problemele supuse discuției sunt definite clar, este evident că selectarea și dezvoltarea strategiilor constituie cheia succesului întregului proces de negociere. **Strategia** de negociere reprezintă ansamblul

deciziilor direcționate care urmează a fi luate în scopul atingerii obiectivelor țintă. Alegerea unilaterală a strategiei ar fi simplificatoare și nu ar lua în considerare nici o informație despre celălalt negociator. Așadar, alegerea strategiilor se poate face luând în calcul gradul de satisfacere a intereselor proprii, a intereselor celuilalt, importanța pe care o reprezintă obținerea de rezultate concrete, dar și calitatea relațiilor viitoare cu partenerul de negociere.

Strategiile folosite în cadrul procesului de negociere includ: colaborarea, competiția și acomodarea (sau negocierea îndatoritoare) cu interesele părții opuse. De obicei, segmentarea strategiilor se face doar pe două categorii fundamentale, având în vedere doar criteriul rezultatelor: *strategii competitive și de cooperare*.

Cooperarea se bazează pe filosofia câștig-câștig, utilizatorii acestei abordări fiind preocupați să ajungă la o înțelegere care să satisfacă nevoile ambelor părți sau cel puțin să nu afecteze interesele celeilalte părți. Strategiile competitive se fundamentează pe filosofia câștig-pierdere, fiecare parte încercând să-și maximizeze câștigul dând foarte puțină atenție nevoilor celeilalte părți.

Urmărind calitatea relațiilor dintre părți, Roy Lewicki și colaboratorii săi prezintă pe larg fazele procesuale ale strategiilor enunțate:

Aspect	Competiție	Colaborare	Acomodare
<i>Structura resurselor</i>	De obicei, o cantitate fixă, limitată de reurse care va fi împărțită	De obicei, o cantitate variabilă de resurse care va fi împărțită	De obicei, o cantitate fixă, limitată de reurse care va fi împărțită
<i>Scopuri urmărite</i>	Urmărirea propriilor scopuri în detrimentul celor ale părții opuse	Urmărirea scopurilor se realizează cooperativ împreună cu ceilalți	Subordonarea scopurilor proprii în favoarea celor ale oponentului
<i>Relații</i>	Accent pe relația pe termen scurt, părțile nu vor mai negocia în viitor	Accent pe relația de termen lung, părțile presupun că vor mai lucra împreună în viitor	Pot să fie pe termen scurt (pentru întărirea relației) sau pe termen lung (pentru încurajarea reciprocității în viitor)
<i>Motivație esențială</i>	Maximizarea propriilor rezultate	Maximizarea rezultatelor comune	Maximizarea rezultatelor celuilalt pentru întărirea relației
<i>Cunoașterea nevoilor</i>	Părțile își cunosc propriile interese dar le ascund sau le prezintă deformat pentru manipularea celorlalți	Părțile își cunosc reciproc nevoile și încearcă să le atingă pe cele proprii, respectându-le totodată pe ale părții opuse	O parte este foarte atentă cu nevoile părții opuse, reprimându-le pe cele proprii.

După: Roy Lewicki, David Saunders, John Minton, *Negotiation*, Mn Graw-Hill, Boston, 1999

Pe lângă aceste tipuri de negociere mai există o altă cale, a *negocierii principiale*, elaborată în cadrul Proiectului de Negocieri de la Harvard, care constă în clarificarea problemelor pe baza caracteristicilor lor și nu prin niște tratative care seamănă mai degrabă cu o târguială între părți. Aceasta înseamnă că se caută, pe cât posibil, profitul ambelor părți, și că, acolo unde interesele sunt divergente, trebuie ca rezultatul să se bazeze pe niște criterii echitabile, independente de voința oricărei dintre părți. Părinții acestei metode, R. Fisher și W. Ury, spun că negocierea principală este intransigentă față de criterii și maleabilă cu oamenii; nu folosește trucuri sau imagini false; ne arată cum să obținem ceea ce ni se cuvine, menținându-ne în același timp, pe poziții decente; ne dă posibilitatea să fim corecți, dar să ne și protejăm împotriva celor care ar profita de corectitudinea noastră.

Un punct de vedere similar negocierii principale îl întâlnim la universitarul ieșean Ștefan Prutianu care distinge tipul *negocierii raționale*. În opinia autorului, negocierea rațională este aceea în care părțile nu-și propun doar să facă sau să obțină concesi, consimțite de pe poziții de negociere subiective, ci încearcă să rezolve litigiile de fond de pe o poziție obiectivă, alta decât poziția uneia sau alteia dintre ele. Deși o asemenea negociere presupune depersonalizarea interdependențelor dintre părți, teoretic este posibil ca interesele mutuale să fie clar definite în cadrul unei transparențe și sincerități totale, fără nici o suspiciune reciprocă. Evaluarea comparativă a tipurilor de negoceire este prezentată în tabelul 2.

Caracteristici	Negociere integrativă	Negociere distributivă	Negociere rațională
<i>Obiectiv</i>	Acord și relație de durată	A câștiga acum, a învinge	A rezolva problema
<i>Participanții</i>	Prieteni	Dușmani	Oameni care rezolvă un diferend
<i>Ambianța</i>	Încredere	Suspiciune, sfidare	Neutralitate
<i>Comportamentul</i>	Concesiv, înțelegător	Agresiv, dur	Neutru, rațional
<i>Relația presiune/cedare</i>	Cedează la presiuni	Exercită presiuni, trece la represalii	Cedează la principii, dar nu la presiuni
<i>Atitudinea față de voință</i>	Evită confruntarea de voințe	Se bazează pe conflictul de voințe	Independentă de voințe
<i>Exigența</i>	Satisface exigențele minimale	False exigențe minimale	Exigențele cele mai înalte
<i>Atitudinea față de acord</i>	Acceptă pierderi unilaterale pentru a obține acordul	Se cer avantaje unilaterale în schimbul acordului	Se caută soluții mutual avantajoase
<i>Atitudinea față de soluții</i>	Sunt bune dacă obțin acordul, important este să se ajungă la o înțelegere	Este bună soluția care aduce avantaj, propria poziție este unica acceptabilă	Imaginează soluții; decizia se ia după evaluarea situațiilor posibile
<i>Atitudinea față de</i>	Concesii în	Se cer concesi ca o	Oamenii și

<i>oameni și diferend</i>	schimbul relațiilor, atent față de oameni și diferend	condiție a menținerii relațiilor, dur cu oamenii și cu diferendul	diferendul sunt două probleme distincte
---------------------------	---	---	---

Stefan Prutianu, Comunicare și negociere în afaceri, Ed. Polirom, Iașim 1998

Este îmbucurător că în încercarea de realizare a unor tipologii în negocierea conflictelor, alături de abordările teroretice întâlnite în literatura străină, există puncte de vedere originale elaborate de psihologi români. Amintim că profesorul Zoltan Bogathy de la Universitatea de Vest din Timișoara distinge, alături de negocierea principală, conform modelului Harvard, alte două tipuri de negociere: pozițională și situațională.

Negocierea pozițională este forma tradițională, în care participanții se mișcă în cadrul unor probleme foarte bine delimitate. Dacă poziția lor nu permite efectuarea vreunui compromis, oricât de mic, negocierea se va încheia fără nici un rezultat, este cazul tipic al negocierilor patronat-sindicate, în care sindicatul cere o mărire cu 15% a salariilor, iar răspunsul managerilor este „nu suntem în stare să vă creștem salariile decât cu 5%”.

Negocierea situațională are loc, de obicei, înainte de a demara negocierea pozițională sau cea principală, prin scurgeri de informații către media sau sistemul informațional intern din organizații, cu scopul de a realiza un schimb de informații printr-o a treia parte (neutră). Este de fapt o negociere indirectă prin care se evită obstacolele în negociere, pargurgându-se mai repede drumul spre realizarea acordului mult dorit.

Spre deosebire de strategie, care se referă la obiectivele urmărite, **stilurile** trebuie înțelese ca moduri specifice de a negocia. În sensul larg acceptat, stilul de negociere exprimă activitatea practică de relaționare a părților în acțiunile pe care le întreprind și constituie manifestarea trăsăturilor lor de personalitate, respectiv a cunoștințelor pe care le posedă. Stilul de negociere este puternic marcat de trăsăturile acționale, dar și de trăsăturile temperamentale, ultimele fiind cele care exprimă latura dinamico-energetică a ființei umane, cu influențe majore în conturarea personalității negociatorului. Pentru a explica totalitatea atributelor stilurilor, cunoașterea personalității negociatorilor constituie un demers cognitiv necesar și deosebit de delicat, vizând în esență surprinderea trăsăturilor generale și specifice care își pun amprenta asupra comportamentului uman.

Este îndeobște cunoscut că personalitățile diferite ale oamenilor nu pot fi modificate, de aceea singura cale este de a învăța să lucrăm cu ei. Avantajele acestei abordări pot să fie net categorice dacă luăm în calcul că aptitudinea de a vedea lucrurile în mod diferit se poate dovedi un câștig real pentru cel care negociază.

Explicarea stilurilor de negociere prin intermediul trăsăturilor de personalitate, pornește de la premisa că pentru a exercita un stil eficient, negociatorul trebuie să posede o serie de calități. Cu toate că literatura abundă în „portrete” care garantează obținerea succesului, înclinăm să credem că nu există o listă completă cu atributele profilului psihosocial al unui negociator eficient. Fără a avea pretenția unei tratări exhaustive, prezentăm câteva trăsături de caracter pe care trebuie să le dețină un negociator în practicarea unui stil eficient:

- puterea de a convinge – să creeze situații prin care poate obține concesii;
- simțul momentului potrivit – când să aducă în discuție un subiect și când să nu vorbească;

- aptitudinea de a asculta activ;
- aptitudinea de a controla discuțiile în funcție de context;
- o foarte bună memorie;
- aptitudinea de a ști să „dea înapoi” atunci când îl obligă cursul negocierii;
- capacitatea de a-și suprima reacțiile ce trădează iritarea sau orice altă stare emotivă;
- abilitatea de a fi coerent în idei și grija permanentă de a exista un dialog real;
- să aibă prestanță și să nu folosească niciodată atacul la persoană.

Nu în ultimul rând, trebuie amintită atitudinea de a porni în negociere cu dorința fermă de a câștiga. O serie de experiențe de laborator sugerează că ideile preconceptuate în privința conflictualităților pot influența negativ succesul în negocierea unui rezultat favorabil. Persoanele care planifică rezultatele negocierii în termeni de câștiguri sau profituri sunt mult mai dispuse să facă concesii pentru a obține rezultatul disponibil într-o dispută negociată.

În schimb, negociatorii care construiesc rezultatul în termeni de pierderi sau costuri sunt mai dispuși spre o acțiune riscantă de menținere pe poziții și posibilă pierdere prin încercarea de a forța obținerea mai multor concesii din partea adversarului. Altfel spus, dacă indivizii văd în rezultatele potențiale ce anume au de pierdut, ambele părți devin căutătoare de risc, dezvoltă piedici și invocă soluția intervenției unei a treia părți (negocierea se transformă în *arbitraj* sau *mediere* – alte metode utilizate în rezolvarea conflictualităților). Invers, dacă părțile evaluează rezultatele potențiale în termeni de câștiguri, ei devin adversari ai riscului și sunt mai dispuși să ajungă la o înțelegere.

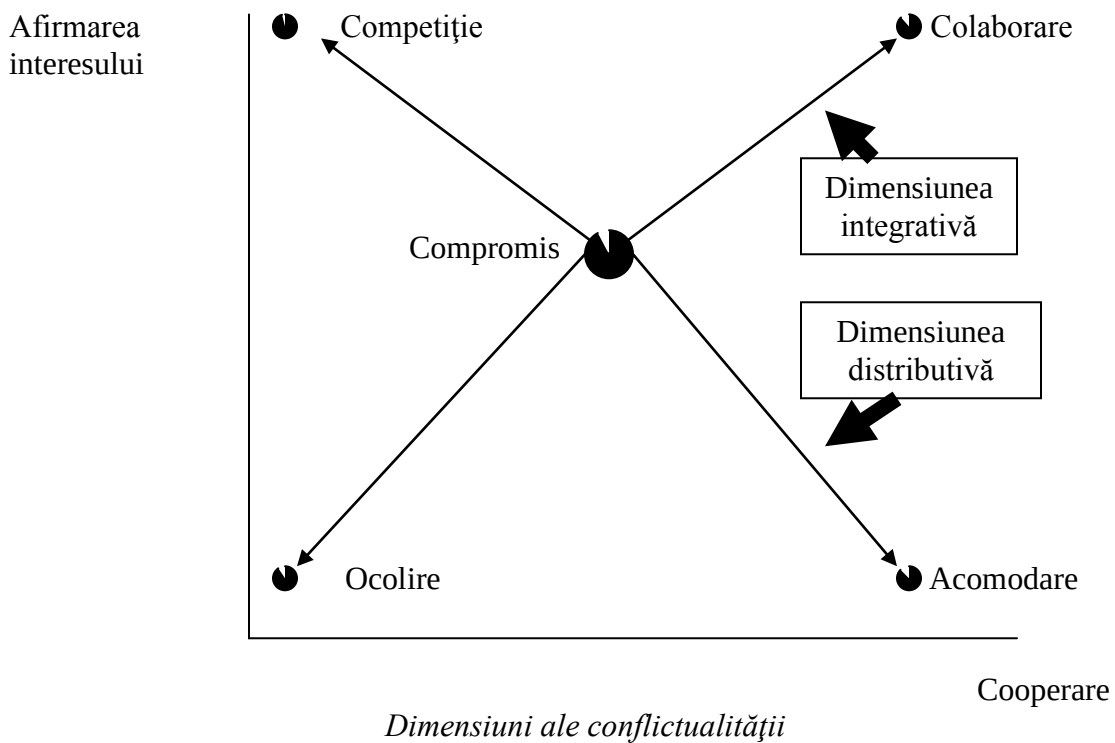
Pornind de la taxonomia stilurilor manageriale propusă de Blake și Mouton, care au utilizat dihotomia *orientarea spre producție* versus *orientarea spre angajați* pentru a construi renumita grilă managerială care le poartă numele, Bill Scott oferă o clasificare a stilurilor de negociere în care se face distincția clară între *orientarea asupra subiectului* negocierii și *orientarea asupra persoanelor* implicate în negociere.

Persoanele care sunt centrate exclusiv pe subiect sunt interesate doar de atingerea scopurilor dorite, nefiind interesate de efectul pe care îl are acțiunea lor asupra celor cu care interacționează. Vor fi negociatori duri, războinici și vor utiliza tactici de luptă la limita moralității. La polul opus se află negociatorii orientați către persoane, interesați în cel mai înalt grad de bunăstarea oamenilor cu care interacționează. Un asemenea negociator, apreciază Bill Scott este însă o pradă ușoară pentru un altul orientat spre subiect.

Având în vedere că un stil pur războinici și altul pur colaborativ sunt doar excepții, negociatorii se vor situa între cele două extreme pe anumite zone intermediare care diferențiază:

- orientare slabă atât către subiect, cât și către persoane – persoane care vor anunga cu greu la statutul de negociatori;
- orientare medie atât către subiect, cât și către persoane – negociatori caracterizați de o continuă căutare a compromisului;
- orientare puternică atât către subiect, cât și către persoane – stil foarte prețuit deoarece presupune o deschidere deosebită, încredere în relațiile cu partenerii dar și un spirit prevăzător. Acești negociatori vor lua decizii creative și vor căuta idei, opinii și atitudini diferite de cele proprii.

În contextul negocierii conflictualităților trebuie să examinăm și raporturile dintre negociere și stilurile fundamentale de soluționare a conflictelor – colaborarea, competiția și acomodarea. Negocierea cere în toate situațiile, o atitudine mai atentă în contrast cu colaborarea, în ideea că părțile caută o soluție printr-un proces dinamic, sistematic. Ralph Kilmann și Kenneth Thomas au elaborat un model care ajută explicarea negocierii, colaborării și a evitării comportamentelor conflictuale. Pe drept cuvând, Daniel Robey afirmă că persoana, atunci când se confruntă cu o conflictualitate, poate alege între a-și afirma insistent propriul scop și a accepta cooperarea, încercând să satisfacă și scopurile celorlalți. Alegerea nu trebuie să se facă între aceste două extreme comportamentale, existând posibilitatea ca părțile să poată opta pentru un anumit nivel din fiecare. În figura de mai jos sunt prezentate aceste două dimensiuni ale comportamentului conflictual și modul în care o combinație a lor produce diferite strategii de soluționare a conflictelor.



Dacă se presupune că satisfacerea intereselor proprii implică în mod necesar că interesele celui alt nu pot fi satisfăcute, atunci conflictualitatea este văzută ca un scor nul al unei negocieri în care rezultatele sunt distribuite către câștigători. Această afirmație este reflectată în figură prin *dimensiunea distributivă* a comportamentului conflictual. Logic, fiecare pas spre cooperare înseamnă renunțarea la afirmarea insistentă a scopului.

Dacă una din părți nu renunță deloc, cooperarea este imposibilă, iar când asemenea părți intră în conflictualitate este foarte probabil că ele o vor soluționa prin negocieri, pentru a se ajunge la un compromis, undeva între cele două extreme.

În schimb, dacă presupunem că părțile pot simultan să-și afirme propriile interese și să colaboreze cu cealaltă parte, există un potențial ridicat pentru cooperare, iar soluția tinde spre o dimensiune integrativă în care părțile caută cea mai bună soluție care satisface nevoile tuturor. La scară socială, un asemenea tip de negociere nu numai că are virtuți comune, de creare a solidarității. Firesc, unde nu există posibilitatea colaborării, părțile încearcă să ignore (să ocolească) conflictul.

Modelul prezentat oferă un prim pas pentru a înțelege deosebirile esențiale care există între două tipuri fundamentale de negociere: negocierea distributivă și negocierea integrativă. Experții în negociere fac diferența între aceste două tipuri de negociere, dar se precizează că pentru a înțelege diferențele dintre ele este nevoie de o schimbare în gândirea tradițională. În timp ce negocierea distributivă implică modul clasic de gândire câștig-pierdere, negocierea integrativă face apel la o strategie progresivă câștig-câștig, fiind de multe ori preferabilă.

11.5. Strategiile mentale ale negociatorului

Experiența demonstrează că, adeseori, în deplină concordanță cu numeroasele argumente și/sau atuuri psihologice de care dispune, orice *negociator* care se manifestă ca un veritabil *învingător* știe, tinzând spre perfecțiune, cum să transpună în practică, activ și dinamic, o complexă și eficientă gamă de *strategii mentale ale reușitei*.

Dacă factorii psihologici ai propriului potențial caracterizează o stare relativ stabilă și îi permit, oricărui *învingător*, să se autodepășească și să își dezvolte propria personalitate de-a lungul unui amplu proces de maturizare, prin aplicarea lor, strategiile mentale ale reușitei, îi generează și îi induc o capacitate psihomotorie rapid operațională, care îl vor conduce la succes.

De fapt, între potențialul psihologic al negociatorului și strategiile mentale există o relație de interdependență. Astfel, potențialul psihologic al oricărui *învingător* constituie o bază stabilă pe care strategiile mentale ale reușitei se pot dezvolta cu o mare eficiență. La rândul lor, odată cunoscute și „stăpânite”, strategiile mentale ale reușitei contribuie, decisiv, atât la dezvoltarea anumitor aspecte ale potențialului psihologic al *învingătorului*, cât și la afirmarea personalității sale.

A. strategia vizualizării

Strategia vizualizării constă într-o anticipare a succesului și se exprimă prin intermediul unei proiecții în viitor a scenariului acestuia.

Rolul vizualizării este fundamental, întrucât aceasta are capacitatea de a accelera „traectoria” individului, actualizând, în prezentul instantaneu, o realitate care nu este perceptibilă decât în viitor. Practic, *învingătorul* are capacitatea (evident teoretică) de a comprima timpul, prin intermediul vizualizării el transpunându-se într-un nou spațiu și într-un timp diferit de cel actual.

De asemenea, pentru orice *învîingător*, vizualizarea se constituie într-o veritabilă „mașină” de explorare a spațiului și a timpului, în concepția sa *a vedea* fiind echivalent cu *a vrea*.

În acest mod, *învîingătorul* este capabil să își controleze foarte bine anxietatea precompetitivă, simulând „competiția” înaintea desfășurării acesteia. Drept consecință, în faza de învățare a noi tehnici și metode, vizualizarea mentală este de natură să îi permită *învîingătorului* să accelereze procesul asimilării, iar în cea de (auto)perfecționare să își sporească, decisiv, stabilitatea și abilitatea de a acționa.

B. strategia obiectivelor

Bazându-se pe o viziune clară și precisă asupra acțiunilor pe care urmează să le inițieze și/sau să le dezvolte, orice întreprinzător, manager și/sau sportiv performant, respectiv, orice *învîingător*, posedă capacitatea de a defini și de a transpune în practică, între starea prezentă și cea dorită, o serie de obiective intermediare și operaționale.

Strategia obiectivelor, care este, în fapt o strategie de programare a acțiunilor, corespunde unui demers analitic, „pas cu pas”, ce se poate efectua apelând la mijloace fie *pre-*, fie *retroactive*.

Demersul preactiv urmărește cronologia obiectivelor programate în timp, pornind de la starea prezentă și ajungând la cea dorită.

În sens opus, demersul retroactiv apelează la o „întoarcere” în timp a obiectivelor programate, plecând de la starea dorită și ajungând la cea prezentă.

C. strategia gestionării eficace (stăpânirii) a situațiilor

Această strategie permite *învîingătorului* să integreze propriile obiective într-un demers perfect dinamic. Astfel, strategia gestionării eficace (stăpânirii) a situațiilor se constituie într-un mijloc privilegiat de a gestiona, în regim de continuitate, obiectivele, în starea prezentă și cea dorită. Mai concret, acest tip de strategie presupune și implică a acționa în funcție de „articularea” diferitelor etape care conduc la succes, parcurgând „pas-cu-pas”, „momente-cheie” a cător „atingere” este realizabilă numai bazându-se pe experiențele anterioare.

Strategia cea mai performantă, respectiv cea recurentă, integrează în procesul său rezultatele procesului de învățare din experiențele trăite.

În cazul invers, respectiv în cel în care construirea reușitei se face doar pe baze teoretice, întâlnim o strategie lineară (nonconcurrentă), dovedit a fi deficitară, deoarece nu ia în considerare rezultatele și/sau învățămintele experiențelor trăite.

Din considerentele expuse se poate concluziona faptul că *strategia gestionării eficiente (stăpânirii) a situațiilor se bazează pe trei elemente fundamentale*, și anume:

1. a învăța din eșecuri.

În acest context, să ținem cont de ceea ce afirmam, cu mult timp în urmă unele personalități: „Nu există eșecuri, ci numai lecții.” (Nietzsche); „Noroc că mai există și eșecuri, pentru că numai astfel putem progresa.” (Frederic cel Mare); „Eroarea nu este gravă în condițiile în care ea este irepetabilă.” (Alexandru cel Mare) etc.

Pentru a putea „exploata” la maximum, erorile generate de propriile eșecuri, un adevărat *învîingător* va trebui să apeleze la diferite tehnici personale ca, spre exemplu:

- analiza clară și detaliată a dimensiunilor eșecului;

- relevarea cauzelor reale ale eșecului;
- cauze intenționate (subiectul își controlează acțiunea);
- cauze neintenționate (subiectul nu își controlează acțiunea);
- cauze stabile (cunoscute și precizate);
- cauze instabile (fluctuante);
- cauze interne (legate de propria persoană);
- cauze externe (legate de mediul ambiental psihosocioeconomic, și/sau de cel politic);
- identificarea precisă a erorilor comise, reperând ceea ce trebuie schimbat, pentru a putea transforma eșecul în succes;
- identificarea a ceea ce a funcționat bine și, deci, poate fi reutilizat într-o situație viitoare, în scopul de a garanta succesul.

A învăța din propriile eșecuri (dar, eventual, *și din ale altora!*) poate fi rezumat într-o succintă și percutantă afirmație: *să nu comitem niciodată aceeași eroare!*

2. a stăpâni consecințele eșecului și situațiile-limită

Aceasta presupune a nu demobiliza niciodată și, de asemenea, a avea convingerea că, întotdeauna, mai există cel puțin o șansă! Este, evident o problemă de echilibru psihic, pentru că a putea trece peste cele mai (uneori) „înfiorătoare” situații implică tărie de caracter, voință, încredere în propriile forțe, convingerea că vom fi capabili de reușită. Sau, după cum formula Nietzsche, „...tot ce mă omoară mă face mai capabil, mai puternic...”:

3. a învăța din succese

Cât de greu ne este uneori, să învățăm din propriile reușite!... Și, mai mult, de câte ori nu suntem tentați să ne „culcăm” pe „laurii victoriei” intrând astfel, într-o stare de latență, cel puțin primejdioasă, mai primejdioasă chiar decât eșecul?! Practic, a învăța din propriile succese (dar și *din cele ale altora!*) presupune parcurgerea aceluiași etape (faze) ca și în cazul învățării din eșecuri, cu o serie de mici particularități:

- analiza riguroasă a dimensiunilor succesului;
- relevarea cauzelor stricte ce au generat succesul;
- identificarea tuturor aspectelor favorabile, potențial reutilizabile în situații ulterioare, în scopul realizării a noi succese;
- identificarea, *post factum*, a tot ceea ce poate fi ameliorat și amplificat din punct de vedere al eficacității succesului.

Practic, aflat în fața unei situații, un *învăgător* poate gândi (evident exprimat într-o formă sintetică), în maniera următoare:

- *dacă am înregistrat un eșec*: îmi identific erorile și descopăr ce trebuie să fac pentru a-mi corecta propriile erori, astfel încât să nu le mai repet;
- *dacă am înregistrat un succes*: identific ceea ce „merge”, asimilez ceea ce am învățat pentru a putea reproduce faptele favorabile, încercând să devin propriul meu model; rețin faptul că a stăpâni situațiile înseamnă a învăța, după cum a învăța înseamnă a ști să îți îndrepti propriile erori și să reproduci succesul.

D. strategia schimbărilor rapide și eficiente

Acest tip de strategie permite învîgătorului să treacă, extrem de rapid, de la o stare mentală la alta, total opusă („comutare mentală”). Iată câteva exemple: de la admirație la dispreț; de la dragoste la ură; de la bucurie la tristețe; de la concentrare la

relaxare, etc. Scopul, evident strategic este de a genera interlocutorului anumite stări de spirit, influențându-i (decisiv) comportamentul, în sensul dorit de noi.

Pentru a putea apela la strategia schimbărilor rapide și eficiente, orice *învingător* trebuie să dea dovadă de maximă flexibilitate psihomotorie și de maximă adaptabilitate la mediul ambiental, fiind capabil să comunice într-o manieră clară și eficace.

Învingătorul își va „alimenta” propria „bancă de date” aferentă stărilor mentale, bazându-se atât pe acumulările rezultate din experiențele trăite, cât și pe tratamentul „aplicat” acestor experiențe, prin intermediul strategiei gestionării eficiente (stăpânirii) a situațiilor.

E. strategia influențării

Strategia influențării constă în a-l determina pe interlocutor să adopte o stare mentală necesară atingerii scopului pe care ni-l propunem

Dacă, în cazul precedent, se recurge la automanipulare, în strategia influențării accentul este pus pe capacitatea de a-i determina pe interlocutori să reacționeze la stimuli mentali (arareori și fizici) emiși de noi („noi”, pentru că agreăm ideea că fiecare este și/sau va fi un *învingător*).

Strategia influențării poate apela la unul dintre următoarele două mijloace:

- convingerea și mobilizarea interlocutorului, generându-i o stare mentală pozitivă și favorabilă vizavi de propria-i persoană (în cazul strategiei negocierii);
- demobilizarea și destabilizarea interlocutorului, generându-i o stare mentală negativă (în cazul strategiei confruntării).

Evident, mijlocul ales va fi în funcție de scopul urmărit de fiecare dintre noi: „câștigarea” partenerului în cazul, spre exemplu al unei negocieri, respectiv intimidarea unui (potențial sau virtual) concurent.

Prin adoptarea primului mijloc ne putem „aduce” interlocutorul în următoarele stări mentale: „deschidere” față de noi; disponibilitate și predispoziție pentru dialog; capacitate înaltă de ascultare; aptitudinea de a prevedea și de a recepta starea pe care o exteriorizăm; cooperare.

Apelând la cel de-al doilea mijloc, vom putea imprima interlocutorului teamă, confuzie, îndoială, trac, stres, frică și chiar o accentuată stare de nervozitate, apelând la mijloace nonverbale (contact vizual, atitudine corporală, „penetrarea” în spațiul său intim etc.) și/sau verbale (anunțarea prealabilă a propriilor noastre performanțe; inferiorizarea adversarului – spre exemplu, prin intermediul unei exprimări de genul: „Mai cunosc pe cineva care, aflat în postura dumneavoastră, a pierdut”; apelare la tehnica confuziei – spre exemplu, apelarea unei persoane, pe care o cunoaștem bine pe un alt nume/prenume și/sau funcție, etc.

F. strategia relațională

Strategia relațională se bazează pe „transmiterea” relațională a propriilor capacități asupra anturajului din mediul nostru ambiental.

Experiența demonstrează faptul că strategia relațională generează o influență în dublu sens: a interlocutorului de către noi; a noastră de către interlocutor (prin prisma efectului generat și scontat de noi).

Principiile de bază apelate și utilizate de *învingătorii* ce recurg la strategia relațională pot fi exprimate prin intermediul următoarelor postulate:

- *am nevoie de alții pentru a reuși;*
- *nu pot reuși de unul singur.*

În fapt, strategia relațională se bazează atât pe *învățare*, cât și pe *comunicare*.

Ca strategie de învățare, strategia relațională apelează la o dublă învățare, atât de la propria persoană cât și de la interlocutori.

Principala tehnică de învățare aplicată prin intermediul strategiei relaționale constă în modelarea propriului comportament și a propriei personalități. Implicit, în strategia relațională, *învingătorul* se va modela atât în funcție de ceea ce este, cât și în funcție de modul în care interlocutorul său se va exterioriza comportamental (verbal și nonverbal).

Pentru ca strategia relațională să fie complet operațională și modelarea eficace, este necesar ca *învingătorul* să știe, prealabil, ce vrea (dorește) să modeleze, respectiv de ce elemente are nevoie pentru a putea continua să progreseze. De aceea, *învingătorul* trebuie să se cunoască foarte bine și să își poată evalua, cu maximă rigurozitate și cu cât mai puțin subiectivism, în orice moment al acțiunilor pe care le întreprinde, propriile-i calități și defectele, astfel încât să poată fi capabil să își definească, extrem de clar, ceea ce vrea să „împrumute”, să imite și/sau să modeleze *la și de la* interlocutor.

De obicei, pentru a putea progresa, *învingătorul* are la dispoziție două mijloace, sintetizate în următoarele:

- stabilizarea, întărirea și dinamizarea punctelor sale forte, precum și a ceea ce știe și este, realmente, capabil să facă, apelând și/sau utilizând strategia gestionării succesului;
- „acoperirea” propriilor sale deficiențe (puncte „slabe”), modelându-se în funcție de comportamentul și personalitatea interlocutorilor săi, respectiv în funcție de ceea ce aceștia posedă și el dorește să câștige de la ei: știința lor de „a face”; tehnicile lor de negociere; metodele lor de lucru; strategiile adoptate în diferitele acțiuni întreprinse etc.

Așadar, modelarea propriului comportament, a propriei personalități, constituie mijlocul cel mai sigur, cel mai puternic și cel mai eficient pentru a ne „îmbogăți” strategiile mentale adoptate în demersul nostru către reușită.

Ca strategie de comunicare, strategia relațională apelează la o serie de tehnici care ne permit să profităm de situațiile în care, cel puțin momentan, interlocutorul, prin capacitățile, disponibilitățile și posibilitățile sale, domina relația existentă. Ca rezultat, vom putea fi capabili să înclinăm „balanța” în „favoarea” noastră, de la o relație de putere, la una de învățare (așa cum, spre exemplu, este cazul relațiilor dintre *profesor* și *elev*, dintre *conducător* și *condus*, dintre *campion* și „*out sider*” etc.). Și, nu în ultimă instanță, vom putea realiza această „basculare” comportamentală de pe pozițiile create prin intermediul imaginii noastre de marcă. Ceea ce, finalmente, înseamnă și este echivalent cu crearea, dezvoltarea, promovarea și/sau impunerea în mediul ambiental, a imaginii de marcă a *învingătorului*.

G. strategia META

Extrem de puternică și, în același timp, nu mai puțin sofisticată strategia *META* permite *învingătorului* să ocupe o poziție privilegiată în relația sa cu mediul ambiental, respectiv aceea de observator al propriului comportament.

Așadar, *a aplica strategia META înseamnă a ne observa, dinamic, în acțiune*, de unde rezultă și faptul că aplicațiile acesteia sunt foarte diverse.

Atfel, poziția noastră de observator al propriului comportment ne permite, mai întâi modificarea și ameliorarea propriilor performanțe realizabile și/sau în curs de realizare. Prin urmare, strategia *META* se constituie într-o eficientă și foarte rentabilă sursă de învățare, pe termene foarte scurte.

În același timp, această strategie mentală a reușitei constituie o excelentă tehnică de gestionare a emoțiilor. Introducând o „distanță” față de noi înșine, un „recul” față de propriile noastre acțiuni, *META* îndepărtează senzații care ar putea fi, pe moment, trăite de noi, într-o manieră deosebit de negativă și/sau stresantă.

Ca strategie de învățare, *META* se apropie, din punct de vedere conceptual, de principiile strategiei gestionării eficiente (stăpânirii) a situațiilor. Deosebirea constă în faptul că, dacă, în cazul acesteia, strategia învățării operează în sprijinul fundamentării acțiunilor, *META* intervine pe parcursul derulării acțiunii propriu-zise.

Strategia *META* presupune parcurgerea următoarelor patru faze:

- 1) *declanșarea* – se produce din momentul în care, pe parcursul desfășurării unei acțiuni, *învingătorul* își dă seama („realizează”) că performanța sa *poate fi și trebuie* ameliorată. Această conștientizare este legată de interpretarea unui anumit număr de semnale interne și/sau externe, semnale repetate sub formă de senzații, mesaje etc. și care indică faptul că performanța vizată nu este, încă, optimală;
- 2) *analiza contextului în care se derulează acțiunea*, fapt care implică și/sau presupune „detașarea” celui care își desfășoară acțiunea și transpunerea sa în rol de „spectator” al derulării evenimentelor, urmărind o analiză cât mai puțin subiectivă a contextului creat și generat. Și, fapt extrem de important, în acest mod, *învingătorul* va evita „imixtiunea” propriului anturaj în problemele cu care se confruntă direct, declanșând un feed-back capabil să îi permită să controleze și să ajusteze, în permanentă, prin microschimbări, derularea propriei acțiuni;
- 3) *identificarea și atribuirea, pe momente de desfășurare a acțiunii, a cauzelor ce pot genera sau au creat disfuncționalități*. Rezultanta directă a acestei faze o constituie stabilirea schimbărilor capabile să conducă la ameliorarea propriilor performanțe;
- 4) *transpătrunderea, instantanee, în practică a măsurilor de corecție impuse și integrarea individului în rolul de „actor”*, acțiunea sa fiind, de acum, gestionată din interior și condusă spre o eficiență rezultantă superioară celei prevăzute inițial.

Ca metodă de gestionare a emoțiilor, strategia *META* permite și facilitează, substanțial, diminuarea intensității reacțiilor noastre emoționale provocate de teamă, trac, anxietate etc.

În acest context, trecând din registrul „emoții-senzații” în cel de „evaluare-analiză”, *învingătorul* își autogenerează „recul” care îi va permite să treacă, rapid și eficient, peste obstacolele intervenite pe parcursul derulării propriilor acțiuni. Prin urmare, detașat de un context trăit, evaluarea situației de fapt, analizarea viitoarelor direcții de acțiune în vederea ameliorării propriilor performanțe, îi generează *învingătorului* posibilitatea de a-și diminua, progresiv, intensitatea emoțiilor negative, de a-și pregăti, cu maximă rigurozitate și cu cât mai puțină subiectivitate planul de acțiune și, finalmente, de a-și „conserva” propriile mijloace și/sau resurse capabile să îi furnizeze un comportament profund performant.

Altfel exprimat, strategia *META* îi oferă învingătorului posibilitatea de a trece rapid și eficient, din „centrul atenției”, în exteriorul acțiunii, transpunându-se, într-o manieră flexibilă, în rolul de analist al contextului creat. Scopul îl constituie, în mod evident, ameliorarea propriilor performanțe în demersul către reușită.

Fiecare tip de strategie are un rol bine definit, iar adoptarea ansamblului celor șapte strategii mentale ale reușitei prezentate este de natură să îi confere *învingătorului* excelență în acțiunile întreprinse.

Specialiștii sunt de părere că numai prin „stăpânirea” corectă și eficientă a ansamblului celor șapte strategii ale reușirei (să nu uităm că cifra 7 este asociată ideii de perfecțiune...), modelul *învingătorului* devine accesibil și performant.

BIBLIOGRAFIE:

Adirondack S. (1999) – *Managementul, pur și simplu?*, București, Ed. Fundației pentru Dezvoltarea Societății Civile

Anghel D. A. (2002) – *Management general* (vol 1 și 2), București, Ed. SEMNE '94 S.R.L.

Armstrong, M., (2003) – *Managementul resurselor umane*, Ed.CODECS, București

Barus-Michel, J., Giust-Despraires, F. & Ridel, L. (1998) – *Crize – abordare psihosocială*, Ed. Polirom, Iași

Beardwell, I., Holden, L. & Claydon, T., (2004) – *Human Resource Management – a contemporary approach*, Fourth Edition, Pearson Education

Bogathy, Z., (2002) – *Conflicte în organizații*, Ed. Eurostampa, Timișoara

Bonciu, C. (2002) – *Introducere în managementul resurselor umane*, Ed. Credis, București

Botez, C., Manoli, M. & Pufan, P., (1971) – *Selecția și orientarea profesională*, CDPT Ministrul Muncii, București

Burloiu, P., (1993) – *Economia muncii, Probleme actuale*, Ed. Lumina Lex, București

Burloiu, P., (1997) – *Managementul resurselor umane*, Ed. Lumina Lex, București

Chelcea, S., Marginean, I. & Cauc, I., (1998) – *Cercetarea sociologică; Metode și tehnici*, Ed. Destin, Deva

Chișu, A.V. (2005) – *Manualul specialistului în resurse umane*, Casa de Editură Irecson, București

Cole, G. A. (1990) - *Management: Theory and Practice* (3-rd Ed.), London, D. P. Publications Ltd.

Cole, G.A. (1997) – *Managementul personalului*, Ed. CODECS, 1997

Constantin, T. & Stoica-Constantin, A. (2002) – *Managementul resurselor umane. Ghid practic și instrumente pentru responsabilii de resurse umane și manageri*, Institutul European, Iași

Cornelius, H. & Faire, Sh., (1996) – *Știința rezolvării conflictelor*, Editura Știința și Tehnica, București

Cristea D. (2001) – *Tratat de psihologie socială*, București, Ed. Pro Transilvania

Crystal, G. S. (1970) – *Financial Motivation for Executives*. American Management Association

Dănălache F. (2003) – *Managementul resurselor umane*, București, Ed. Bren

Deaconu A., Podgoreanu S., Rașcă L. (2004) – *Factorul uman și performanțele organizației*, București, Ed. ASE

Dorneanu, V., (1999) – *Sistemul de salarizare în România*, Ed. Lumina Lex, București

Drucker, P. (1974) – *Technology, Management and Society*, London: Heinemann

Fisher, R., Ury, W. & Patton, B., (1995) – *Succesul în negocieri*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca

Foot, M., & Hook, C., (1998) – *Introducing in Human Resource Management*, Longman Publishing

Gazier, B., (2003) – *Strategiile resurselor umane*, Institutul European

Ghimpu, S. & Ticlea, A., (2001), *Dreptul muncii*, Ediția a II-a, Ed. All Beck, București

Grant, W., (2002) – *Rezolvarea conflictelor*, Ed. Teora, București

Grunererg, M. A. & Osborne, D. J. (1982) – *Industrial Productivity – A Psychological Perspective*, New York: Macmillan

Heller, R. (2001) - *Cum să motivăm echipa*, București, Grupul editorial RAO

Hiltrop, J.M. & Udall, S., (1999) - *Arta negocierii*, Ed. Teora, București

Ivancevich, J. M., Donnelly, J. & Gibson, J. C. (1983) – *Managing for Performance*, London: Business Publications

Ivanovic, A & Collin, P.H., (2001) – *Dicționar de resurse umane și managementul personalului: englez-român*, Ed. Tehnică, București

Johns, G., (1998) – *Comportamentul organizațional*, Ed. Economică, București

Johnson, R.W., (1981) – *Negotiation Strategies: Different Strokes for Different Folks*, Personnel Journal

Keenan, K., (2003) – *Cum să selectezi personalul*, Rentrop & Straton Grup de Editură și Consultanță în Afaceri, București

Kennedy, G., (1998) – *Negocierea perfectă*, Ed. Național, București

Lassus, R., (2004) – *Programanrea neuro-lingvistică și arta comunicării*, Ed. Teora, București

Le Breas, F., (1997) – *Secretele unui bun Curriculum Vitae*, Ed. Teora, București

Lefter, V. & Manolescu, A., (1995) – *Managementul resurselor umane*, Ed. Didactică și Pedagogică, București

Luca M. (1999) - Revista "Psihologia nr. 5/1999 (articolul "Munca – o cale spre succes pentru fiecare")

Lynch, D., & Kordis, P., (1988) – *The Strategie of thr Dolphin*, Hutchinson Business Books, Brain Technologies Corporation, New York

Manolescu, A. (1999) – *Managementul resurselor umane. Studii de caz*, Ed. Economică, București

Manolescu, A., (1998) – *Managementul resurselor umane* – Ed.RAI – imprimaria Coresi, București

Marinescu, P. (2003) – *Managementul instituțiilor publice*, cap.VIII, Universitatea București

Mastenbroek, W., (1987) – *Conflict Management and Organization Development*, John Wiley & Sons

Mathias, R.L., Nica, P. C., Rusu, C. (1997) - *Managementul resurselor umane*, București, Ed. Economică

McBeath, G. (1974) – *Productivity Through People*, London: Business Books

Moldovan – Scholz, M. (2000) - *Managementul resurselor umane*, București, Ed. Economică

Neale, M.A. & Bazerman, M.H., (1985) – *The Effect of Framing and Negociator Overconfidente on Bargaining Behaviors and Outcomes*, Academy of Management Journal

Nicolescu O. și Nicolescu L. (2001) – *Managementul modern al organizației*, București, Ed. Tribuna Economică

Novac, C., (2004) – *Evaluarea în managementul resurselor umane*, București

Olivier, D. (1996) – *101 Ways to Negotiate More Effectively*, Kogan Page, London

Pânișoară I. O. (2004) – *Comunicarea eficientă*, Iași, Ed. Polirom

Pânișoară, G. & Pânișoară, O.I., (2005), *Managementul resurselor umane*, ghid practic, ediția a II-a, Ed. Polirom, Iași

Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982) – *In Search of Excellence Companies*, New York: Harper & Row

Petit, F., (1999) – *Cum să angajezi omul potrivit la locul potrivit*, Ed. Antet, București

Pitariu, H.D., (2005) – *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului*, Casa de Editură Irecson, București

Popescu, D. (1998) – *Arta de a comunica*, Ed. Economică, București

Prutianu, Șt. (1998) – *Comunicare și negociere în afaceri*, Ed. Polirom, Iași

Robey, D., (1986) – *Designing organizations*, IRWIN, Homewood, Illionis

Roșca C., Vărzaru M., Roșca I. (2005) – *Resurse umane. Management și gestiune*, București, Ed. Economică

Rubin, J. & Brown, B. (1975) – *The social psychology of bargaining and negotiation*, Academic Press, New York

Russu, C. & Gheorghe, I., (2004) – *Managementul resurselor umane*, Ed. Tribuna Economică, București

Sapre, S. A. (1980) – *Management Philosophers and Practitioners*, Bomby: Directorate of Printing and Stationery

Săvulescu, V., (1941) – *Curs de economie politică*, Academia Comercială, București

Scott, B. (1996) – *Arta negocierii*, Ed. Tehnică, București

Sibson, R. E. (1976) – *Increasing Employee Productivity*. American Management Association

Stăncioiu I., Militaru Ghe. (1998) – *Management – Elemente fundamentale*, București, Ed. Teora

Stefănescu, I.T., (2003) - *Tratat de dreptul muncii*, vol.II, Ed. Lumina Lex, București

Stoica-Constantin, A., (2003) – *Negocierea conflictelor*

Tabachiu, A., (2003), *Psihologia ocupațională*, Ed. Universității Titu Maiorescu, București

Tack, A. (1979) – *Building, Training and Motivating a Sales Force*, Tadworth: World's Work

Tellier, Y., (1999) – *Resurse umane și dezvoltare organizațională*, Cavallioti

Thederoz, C., (2002) - *Negocierile. Eseu de sociologie despre liantul social*, Intreprinderea Editorial-Poligrafică Știința, Chișinău

Vlăsceanu, M., (1993) – *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*, Ed. Paideia, București

Walley, B. H. (1980) – *Production Management Handbook*, Aldershot: Cower

White, M. (1973) – *Motivating Managers Financially*, Institution of Personnel Management

Zlate M. (1981) – *Psihologia muncii – relații interumane*, București, Ed. Didactică și Pedagogică

Zlate, M., (2004) – *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol.I, Ed. Polirom, Iași

* * * (2000), *Consilier Managementul Resurselor Umane* – Editura Renttrop & Straton, București